

إيتراك
سلسلة تنمية المهارات
تنمية مهارات
تخطيط الموارد البشرية
(دليل عملى)
ربط تخطيط الموارد البشرية
بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة
دكتور
بسيونى محمد البرادعى
إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

مهارات تخطيط الموارد البشرية

(دليل عملى)

ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجى للمنظمة

د . بسيونى محمد البرادعى

رقم الإيداع

٢٠٠٤/١٥٥٨٧

الترقيم الدولى I.S.B.N.

977-383-025-X

حقوق النشر

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

ايتــــراك للنشــــر والتــــوزيع

طريق غرب مطار ألماظة عمارة (١٢) شقة (٢) ص.ب : ٥٦٦٢

هليوبوليس غرب – مصر الجديدة

القاهرة ت : ٤١٧٢٧٤٩ فاكس : ٤١٧٢٧٤٩

قائمة المحتويات

مقدمة

عايشت كثيراً من المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وذلك من خلال عملي في مجال الاستشارات والتدريب الإداري . وتولد لدى الانطباع بعدم اهتمام معظم هذه المنظمات بالموارد البشرية ، وكيفية إدارتها ، وتخطيط أنشطتها . ووجدت أيضاً أن قلة من هذه المنظمات هي التي تهتم بالتخطيط الاستراتيجي ، وإعادة الهيكلية ، وبالتالي لديها اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية لما لها من أهمية في زيادة إنتاج هذه المنظمات . أما بقية المنظمات فلا تولى اهتماما بالتخطيط الاستراتيجي ، ولا يوجد لها أي هدف للتغيير ، وتتبع النماذج النمطية في الإدارة . ولقد خرجت بالاستنتاجات التالية ، عن حالة الموارد البشرية في معظم هذه المنظمات ، ألخصها فيما يلي :

١- أن معظم الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات هو النمط الهرمي التقليدى الذى تتعدد فيه المستويات الإدارية ، مما يجعل عملية الإتصالات الإدارية بها صعبة للغاية ، علاوة على انتشار المركزية التى تعوق عملية التطوير . وإذا حدث تعديل لهذه الهياكل ، فإنه يتم فقط لترقية أحد المسئولين ذوى النفوذ في هذه المنظمات ، حتى أن أحد هؤلاء المسئولين قد صرح لي ، بأنه بعد ترقيته إلى إحدى الوظائف بالمستوى الأعلى بالإدارة العليا ظل يمارس نفس الأنشطة التى كان يمارسها سابقاً في وظيفته الأولى .

٢- أن بطاقات وصف الوظائف ، مكتوبة بكلمات عامة رنانة ، وتركز على وصف الأنشطة التى يقوم بها شاغل الوظيفة . فمثلاً ، تجد أن إحدى العبارات الشائعة في أحد بطاقات الوصف لرئيس إحدى المنظمات ، هى :" أن هذا المنصب يقع على قمة الهرم التنظيمى ، ويتطلب قدرا

كبيراً من الإشراف والمسئولية والحذر " . ومن الواضح أن هذه العبارة قد كتبت بهذا الشكل ، حتى تثبت أن مسئولية المنصب كبيرة ، وبالتالي يستحق شاغلها فئة أكبر وراتباً أعلى . ولا تركز بطاقات الوصف من قريب أو بعيد على الأهداف والنتائج المتوقعة من شاغل الوظيفة .

٣- أصبح سرد الأنشطة ببطاقات الوصف ظاهرة عامة في معظم المنظمات ، وعادة ما تجمع هذه البطاقات في مجلدات فخمة وتوضع على أرفف دواليب القيادات العليا بالمنظمة ، حيث يتفاخرون أمام كل زائر ، بأن لديهم وصفاً دقيقاً لكل الوظائف يقع في حوالي ٥٠٠ صفحة . ومن عيوب التركيز على وصف الأنشطة في وصف الوظائف الإدارية في أنه يسئ توجيه المديرين في الممارسة العملية ويفسد طريقة تفكيرهم ، ويؤدى إلى الجمود والتمسك بالشكليات أثناء قيامهم بالنشاط ، حيث نسمع كثيراً ، المدير الذي يقول " أنا مسئول عن ١٠٠٠ موظف ، وأقوم بالإشراف عليهم ، وأقضى بمكتبي عشر ساعات يومياً ، وآخذ ملفاتي إلى المنزل كي أستكملها " . كما يتم الحكم على كفاءة الموظف بمدى مشغوليته ، وملاحظة حضوره مبكراً للعمل وبقائه فيه حتى ساعة متأخرة من الليل ، وذلك بغض النظر عن النتائج التى يحققها نتيجة عمله . وبالإضافة إلى ما سبق فيما يختص بحفظ بطاقات الوصف بمكاتب المسئولين ، فيلاحظ أيضاً أنها لا توزع على العاملين ، وبذلك نجد أن معظم العاملين بهذه المنظمات لا يعرفون العمل المطلوب منهم بالتحديد .

٤- أن معظم المنظمات بها عمالة زائدة ، ولا يوجد بها سياسة واضحة للتعيينات ، حيث تتم معظم التعيينات بالواسطة . وأحياناً يتم تعيين مؤهلات لا حاجة للمنظمة بها ، مما يسبب عدم مناسبة الأشخاص

للوظائف التى يشغلونها . أما فيما يخص الترقيات ، فلازالت ثقافة الترقية بالأقدمية هى السائدة ، وذلك بالرغم من تغيير لوائح العاملين فى كثير من المنظمات وتحديد شروط الترقية بالاختيار فيها . ولا يوجد فى معظم هذه المنظمات خطة شاملة للاحتياجات البشرية المستقبلية لها .

٥- أن عملية تقييم الأداء للعاملين تتم بصورة نمطية ، وأن النتائج الشائعة لتقييم الأداء هو حصول ٩٩ ٪ من العاملين على تقدير " ممتاز " . ولا يتعلق هذا التقييم بالنتائج التى يحققها الموظف فى عمله ، وأن المديرين يقومون بعملية تقييم الأداء بشكل روتينى ، مخافة من غضب العاملين . وبذلك لا يساعد هذا التقييم على تطوير أداء الموظف ، ولا يحقق العدالة بين الموظفين ، ويرسخ مفهوم الترقية بالأقدمية ، ولا يشجع على الابتكار والإبداع في أداء العاملين .

٦- أما فيما يخص التعويضات التي يحصل علها الموظف نتيجة عمله ، فنجد أن المرتبات ضعيفة لغالبية الموظفين ، ولا تساعدهم على مواجهة ظروف المعيشة الصعبة ، ولذلك نجد أن معظمهم يعمل عملاً خارجياً بجانب وظيفته ، مما يقلل تركيزه في أداء وظيفته الفعلية . وخير مثال على ذلك المدرسون ، حيث يعملون بهمة ونشاط في مجال الدروس الخصوصية خارج المدرسة ، ولا يهتمون بعملية التعليم في داخل المدرسة حيث مهنتهم الأصلية . أما الحوافز تكاد تكون متساوية بين جميع العاملين بغض النظر عن الأداء الذى حققوه . وتساعد الطريقة المتبعة في الترقيات وتوزيع الحوافز ، وحتى العلاوات التشجيعية التي تتم بالدور ، إلى هجرة الكفاءات من المنظمة . أما فيما يخص التعويضات المعنوية لتشجيع العاملين فلا تولى معظم المنظمات بالاً إليها

٧- أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية والتدريب ، فنجد أن جميع برامج التدريب التي تنفذها المنظمات هي برامج نمطية . وتنفذ حتى يقال لكل زائر لها أنها تقوم بنشاط تدريبي . وأن الموارد المالية التي تنفق في التدريب ضئيلة جداً إذا ما قورنت بالمنظمات المتطورة . علاوة على أن خطط التدريب الموجودة بهذه المنظمات ، هي خطط شكلية وتقليدية ولا ينفذ منها سوى ١٠ ٪ منها وذلك فى أحسن الأحوال . وكذلك لا توجد عند معظم هذه المنظمات نظماً بديلة لتطوير العاملين .

ولعلي أذكر هنا أن الصورة ليست كلها قاتمة بهذا الشكل ، فهناك جزء مضئ منها ، حيث أن هناك منظمات كثيرة في القطاع الخاص وبعض المنظمات الحكومية تولى الموارد البشرية بها اهتماماً كبيراً ، وتقوم بتخطيط أنشطتها طبقاً للمنهج العلمي ، وتقوم بعملية الربط بين التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ، وتخطيط الموارد البشرية بها.

ومما سبق طرحه نجد أن هناك ضرورة كبيرة بالاهتمام بالموارد البشرية وذلك بإتباع الأسلوب العلمى لتخطيط ممارساتها وأنشطتها .

ولعلي أقدم هذا الكتاب إلى القارئ العزيز ، مدير وأخصائي الموارد البشرية لعله ينتفع به ، حيث يقدم هذا الكتاب دليلاً عملياً لتخطيط الموارد البشرية والهيكل التنظيمي لأي منظمة خطوة .... بخطوة ، مع ربط كل عناصر هذا التخطيط ، بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ويتكون هذا الكتاب من أربعة فصول ، يستعرض الفصل الأول منه ، مفهوم الموارد البشرية وأهميتها . بينما يستعرض الفصل الثاني شرحاً مبسطاً لأنشطة الموارد البشرية . وتتضمن هذه الأنشطة ، تحليل قدرات الأفراد والوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، تقييم أداء الأفراد ، التعيينات ،

التعويضات والتدريب والتنمية . ويختتم هذا الفصل بعرض لعوائد الموارد البشرية ، والرضا الوظيفي.

ويستعرض الفصل الثالث ، الدليل العملي لتخطيط الموارد البشرية خطوة ... بخطوة . ويوضح هذا الفصل الهدف من إعداد هذا الدليل ومراحل التخطيط ، ثم يستعرض بالتفصيل تخطيط الهيكل التنظيمي ، وضع خطة التعيينات ، وضع سياسة لتقييم أداء العاملين ، وضع سياسة للتعويضات ، وضع خطة لنظام التدريب والتنمية ، وأخيراً وضع نظام للاتصالات الإدارية داخل المنظمة . ويتم ربط كل من الخطط السابقة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ويستعرض الفصل الرابع مثال تطبيقي على تخطيط أنشطة الموارد البشرية طبقا للتخطيط الاستراتيجي ، وذلك باتباع الخطوات الموضحة في الدليل العملي للتخطيط . وقد تم في هذا المثال إعداد الخطوط العريضة لخطة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة مع التركيز على تصميم نظام جديد لتقييم الأداء يحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة الموضحة في المثال التطبيقي .

ويختتم الكتاب بخلاصة مختصرة ، وعرض للمراجع المستخدمة . وفى النهاية فإنني أدعو الله العلى القدير ، أن يكون هذا الكتاب عوناً لمديري الموارد البشرية في تخطيط أنشطتهم ، حتى ترتقي جميع منظمات الأعمال في الوطن العربي .

والله ولي التوفيق

المؤلف ،،،



أهمية الموارد البشرية



أهمية الموارد البشرية

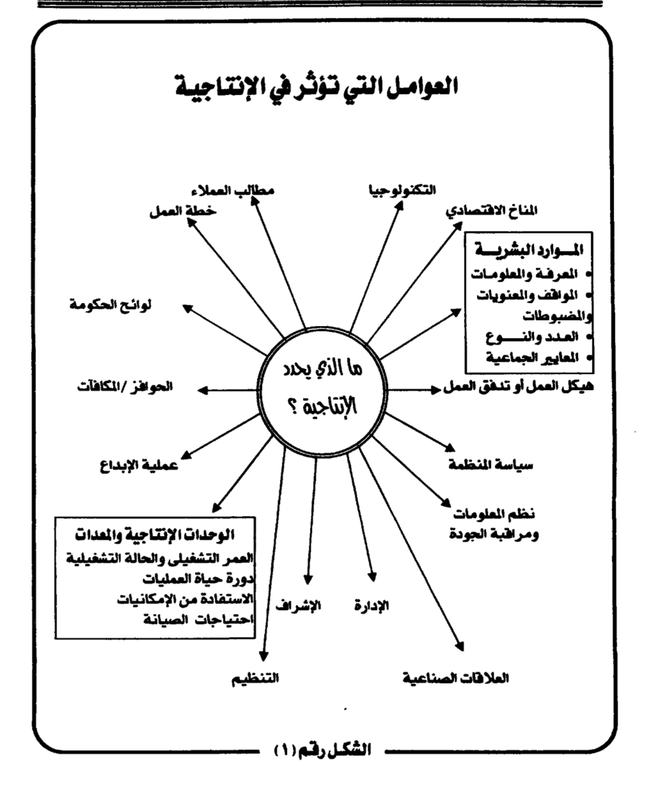
مفهوم الموارد البشرية :

المورد هو مصدر مادي أو معنوي . وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما ، مثل المورد المالي مثلاً ، فإذا تم إنفاقه بطريقة مفيدة فإنه يحقق منفعة لصاحبه ، أما إذا أسئ استخدامه فيكون وبالاً على صاحبه . وكذلك الحال بالنسبة المورد البشري . وعلى ذلك فإن الموارد البشرية في أي منظمة لابد أن ينظر إليها على أنها مصدر إيجابي وأن تقوم المنظمة باستخدامه الاستخدام الأمثل وإدارته بالطريقة الصحيحة .

الموارد البشرية من أهم عوامل زيادة الإنتاجية

يوضح الشكل رقم (١) العوامل التي تؤثر على الإنتاجية لأي منظمة ، ومنه يتضح أن أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية بها لأنه مهما توافر للمنظمة كل عوامل النجاح من موارد مالية ومعدات حديثة واستخدام تكنولوجيا متقدمة واستيراد إدارة أجنبية ذات أجور ومرتبات عالية ، وافتقرت إلى الموارد البشرية ذات المهارات والقدرات العالية ولديها الحماس والدافعية للعمل ، فلن تتحقق الإنتاجية أو الجودة التي تنشدها .

وخير مثال على ذلك ، نجد أن هناك أندية رياضية كثيرة في الوطن العربي تسعى للاستعانة بمدربين أجانب على درجة عالية من الكفاءة وبمرتبات عالية ، وتنفق أموالاً طائلة على فرق كرة القدم بها ، ولكنها إذا افتقرت إلى اللاعبين الأكفاء ذوى المهارات العالية ، نجد أن هذه الأندية لن ترتقي ولن تحقق البطولات . وقد تشترى هذه الأندية لاعبين من الخارج وتدفع لهم مبالغ طائلة ، ولكنهم لا يحققون مع أنديتهم البطولات إذا انعدم توافقهم مع بقية لاعبي الفريق ذوى المهارات المتدنية .


العوامل التي تؤثر في الإنتاجية
ما الذي يحدد الإنتاجية ؟
مطالب العملاء
التكنولوجيا
خطة العمل
المناخ الاقتصادي
الموارد البشرية
المعرفة والمعلومات
المواقف والمعنويات
والمضبوطات
العدد والنوع
المعايير الجماعية
لوائح الحكومة
الحوافز / المكافآت
هيكل العمل أو تدفق العمل
عملية الإبداع
سياسة المنظمة
نظم المعلومات
ومراقبة الجودة
الوحدات الإنتاجية والمعدات
العمر التشغيلي والحالة التشغيلية
دورة حياة العمليات
الاستفادة من الإمكانيات
احتياجات الصيانة
الإشراف
الإدارة
التنظيم
العلاقات الصناعية

الشكل رقم (١)

ولكي تحقق هذه الأندية البطولات فإنها تقوم باختيار اللاعبين المحليين ذوى المهارات العالية وتقوم بتحفيزهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإداراتهم بطريقة علمية . أي أن إدارة الموارد البشرية أصبحت العنصر الحاكم في تحقيق الإنتاجية .

وبالرغم من أن الموارد البشرية لا تظهر في الميزانيات العمومية للمنظمات ، إلا أن لها نفس الأهمية ، إن لم تكن أكثر ، مثلها مثل الأصول الثابتة والمتداولة كالنقد والمواد والمعدات .

ولتحقيق الأهداف المؤسسية من زيادة الفعالية الإنتاجية وتحسين جودة السلع والخدمات المقدمة ، فلابد من الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وذلك بوجود إدارة واعية تقوم بإدارة وتوظيف هذه الموارد ، ووضع الخطط الطموحة لها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين .

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تعنى إدارة الموارد البشرية كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام ، وهى التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدى إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية ، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار .

وقد بدأ مفهوم إدارة الموارد البشرية في الظهور في بداية السبعينيات ، حيث بدأ اليابانيون بإنشاء وحدة مختصة بإدارة الموارد البشرية لقناعتهم بأهمية الأفراد العاملين وضرورة اعتبارهم عنصراً هاماً في التنظيم وليس كآلات عاملة. إذ زاد الاهتمام بمشاعر وحاجات الموظفين وزاد التركيز على الوسائل والأساليب التي يمكن استخدامها لتلبية حاجات ورغبات الموظفين مع ملاءمتها لحاجات المنظمات من زيادة الإنتاجية والربح .

وفي بداية الثمانينات ، ومع تدني إنتاجية المنظمات والشركات الأمريكية بدأت هذه الشركات بتطوير إدارة الموارد البشرية لمواكبة زيادة الإنتاجية اليابانية والمنافسة العالمية .

وقد كان التنظيم المؤسسي (ولا يزال في معظم الدول النامية) يحتوى على إدارة لشئون العاملين تقوم بنشاطات تنفيذية إجرائية . ولكن تدريجاً ومع زيادة التطورات التكنولوجية والتغييرات الاجتماعية والاقتصادية ، تغيرت إدارة شئون العاملين إلى إدارة تنمية الموارد البشرية . وبدأ الاهتمام بها في كيفية استخدام الأفراد بفاعلية أكثر لتحقيق الأهداف المؤسسية .

أهمية إدارة الموارد البشرية :

أولاً : زيادة قدرة المنظمة على جذب أفضل الأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم .

ثانياً : التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطى الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد .

ثالثاً : إدارة الاستقطاب (وهو من الأنشطة الهامة لإدارة الموارد البشرية) والاختيار الجيد للعاملين ، يؤدى إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة ، ويجعل من السهل وضع هؤلاء الأفراد في الأماكن المناسبة .

رابعاً : تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق إكسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة ، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية . كما أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تقوم بتحفيز أفراد المنظمة لأداء

أفضل ما عندهم وذلك لزيادة ولائهم وانتمائهم إلى أعمالهم ومنظماتهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن معرفة الأفراد لإمكانية الترقية والتقدم في المنظمة وتنمية قدراتهم الشخصية والعملية والحصول على عوائد على قدر الإنجازات المقدمة تشجع العاملين على الأداء العالي والسلوك الإيجابي في أعمالهم .







أنشطة إدارة الموارد البشرية

أنشطة إدارة الموارد البشرية

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أهم النشاطات والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، والتي بدورها تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة للإدارة ، وتعكس أيضاً السياسات والبرامج والإجراءات المتاحة لها.

يمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى قسمين رئيسيين :

(١) الأنشطة المدعمة Supportive Activities

وهى الأنشطة التي بدونها لا يمكن القيام بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، أي أنها تدعم الأنشطة الوظيفية لها .

وأهم هذه الأنشطة :

١- تحليل قدرات الأفراد والوظائف .
٢- تقييم الأداء للأفراد .
٣- تخطيط الموارد البشرية .

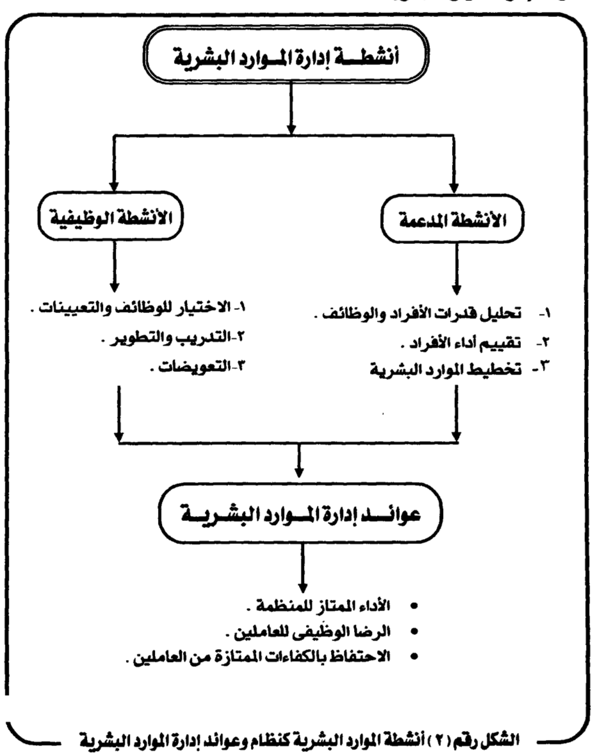
(٢) الأنشطة الوظيفية Functional Activities

وهى الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على التوافق بين الفرد والوظيفة ، فكلما زاد هذا التوافق كلما تحققت النتائج المرجوة من إدارة الموارد البشرية . ويعتمد نجاح هذه الأنشطة على أداء الأنشطة المدعمة بفاعلية .

وأهم هذه الأنشطة :

١- الاختيار للوظائف والتعيينات .
٢- التدريب والتطوير .
٣- التعويضات ، (الأجور والحوافز والمزايا) .

ويوضح الشكل رقم (٢) أنشطة الموارد البشرية كنظام ، ومخرجاته وهو عوائد إدارة الموارد البشرية .



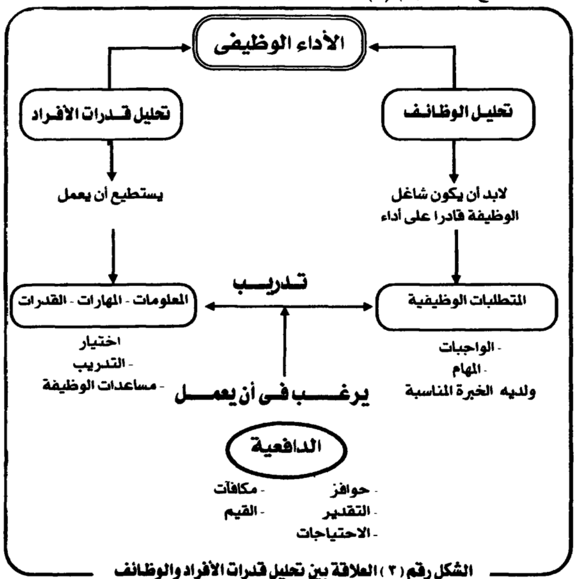
الشكل رقم (٢) أنشطة الموارد البشرية كنظام وعوائد إدارة الموارد البشرية

(١) الأنشطة المدعمة Supportive Activities

أولا : تحليل قدرات الأفراد والوظائف :

للحصول على التوافق الفعال بين الأفراد والوظائف التى يشغلونها ، فلابد من إجراء تحليل دقيق للأفراد من جهة لمعرفة قدراتهم ومهاراتهم ودافعيتهم للقيام بأداء الوظائف ، وتحليل متطلبات الوظائف المختلفة لمعرفة شروط شغلها من ناحية أخرى .

ويوضح الشكل رقم (٣) العلاقة بين تحليل قدرات الأفراد و الوظائف.



الشكل رقم (٣) العلاقة بين تحليل قدرات الأفراد والوظائف

حيث تمثل الجهة اليمنى من الشكل ، تحليل الوظائف لمعرفة مجموعة الواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة ، والخبرة الضرورية اللازمة لقيام شاغل الوظيفة بالأداء الوظيفي . وتمثل الجهة اليسرى تحليل قدرات الأفراد لمعرفة المعلومات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يستطيع القيام بالأداء الوظيفي ، مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة ، مثل دلائل العمل والرسومات والكتالوجات اللازمة لتأدية وظيفته .

وتتم عملية اختيار الأشخاص ذوى القدرات الموضحة في الجانب الأيسر ، حسب ما تم من تحليل قدراتهم ومعارفهم والمهارات التي لديهم وذلك لشغل الوظائف الموضح متطلبات شغلها من الجانب الأيمن ، حسب ما تم من تحليل الوظيفة ومعرفة المهام والواجبات التي سيقوم بها شاغل الوظيفة والخبرة اللازمة لذلك . ويحاول القائمون على عملية الاختيار على ضرورة وجود توافق كبير بين متطلبات الوظيفة ومواصفات الموظف الذي يشغلها ، حتى يستطيع القيام بأفضل أداء وظيفي .

ويوضح الشكل رقم (٤) درجات التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة .



الشكل رقم (٤) درجات توافق قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة

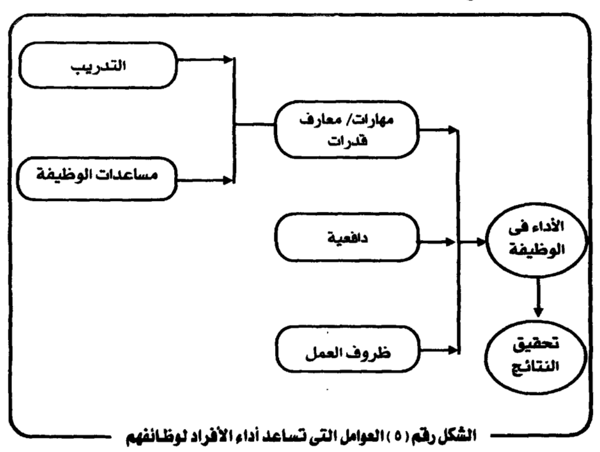
وتساعد عملية تحليل الوظائف وقدرات الأفراد في عملية الاختيار للوظائف فيمكن أن يكون هناك توافق كبير بين متطلبات الوظيفة وقدرات الأشخاص المرشحين لها ، وفي هذه الحالة يكون الاختيار سليماً . أما إذا كان التوافق ضعيفاً ، فلا داعي لهذا الاختيار لأنه سيكلف المنظمة كثيراً .

ونادراً ما نجد الموظف ذا القدرات والمهارات التي يتوافق توافقاً تاماً مع متطلبات الوظيفة ، ولذلك نحاول بقدر الإمكان أن نبحث عن الشخص الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة بدرجة كبيرة ، على أن يتم زيادة درجة توافقه مستقبلاً عن طريق برامج التدريب التي تقدم له .

وهناك عامل آخر مهم يؤثر فى عملية الاختيار والتوافق مع متطلبات الوظيفة وهو دافعية الأفراد ورغبتهم فى العمل ، ويتحقق ذلك عن طريق الحوافز والمكافآت والتقدير والقيم الموجودة فى المنظمة وتلبية احتياجاتهم .

وعلى ذلك فعملية تحليل قدرات الأشخاص ومتطلبات الوظائف هامة جداً ، لمعرفة أسباب القصور فى الأداء الوظيفى وطرق علاجه سواءا كان ذلك بالتدريب لزيادة قدرات الأشخاص أو بالحوافز .

كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٥)



الشكل رقم (٥) العوامل التى تساعد أداء الأفراد لوظائفهم

التحليل الوظيفى :

هى العملية المستخدمة لجمع المعلومات عن الوظـــائف لتحديـــد القـــدرات والمهارات والمعارف المطلوبة التى على شاغل الوظيفة أن يتقنها للقيام بـــالأداء الوظيفى .

مكونات التحليل الوظيفى :

بعد الانتهاء من عملية التحليل الوظيفى ، فإن المحصلة النهائية لهذا التحليل عبارة عن :-

(١) الوصف الوظيفى *Job Description* :

وهو يوضح الواجبات والمهام والأنشطة التى يجب أن يقوم بهـــا شـــاغل الوظيفة ، وكذلك ظروف العمل وأمور أخرى تتعلق بالوظيفة مـــن صـــلاحيات ومسئوليات وخطوط السلطة لشاغل هذه الوظيفة .

(٢) مواصفات العمل *Job Specification* :

وهو وصف لمتطلبات الوظيفة التى يجـــب أن تتـــوفر لـــدى الموظـــف . وتتضمن المهارات والمؤهلات العلمية ، والخبرات اللازمـــة بالإضـــافة علـــى المتطلبات العقلية والجسدية .

(٣) معايير الأداء *Performance Standards*

وهى تحديد لمستوى الأداء المطلوب من الموظف والمعيار الذى [illegible] مقياس الأداء .

أهداف التحليل الوظيفى :

يعتبر التحليل الوظيفى أداة هامة فى المساعدة على القيام بأنشطة المـــوارد البشرية من استقطاب ، واختيار للوظائف ، وتدريب وتنمية ، وتقييم أداء وتحفيز العاملين .

وبشكل أكثر تفصيلاً ، فإن التحليل الوظيفى يساعد على :

أ- توضيح مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة للموظف والأشخاص المسئولين. إذ أن معرفة الموظف ورئيسه للوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة ومعايير الأداء ، يساعد الموظف على معرفته لنطاق وحدود مسؤولياته.

ب-يساعد على عملية التخطيط لتعيين الموارد البشرية المستقبلية ، من خلال تسهيل عملية الاستقطاب والاختيار السليم للموظفين ، والتأكد من التوافق بين الوظيفة والموظف ، حيث أن المعايير المستخدمة لاستقطاب واختيار الموظفين يجب أن تبنى على التحليل الوظيفي .

ج- يساعد على تنمية وتطوير الأفراد ، حيث يمكن معرفة المهارات المطلوبة لأداء الأعمال المستقبلية وتدريبهم عليها .

د- يساعد ويسهل القرارات الخاصة بالترقية والنقل ، حيث يستخدم التحليل الوظيفي في معرفة درجة التوافق بين الوظيفة والموظف الذي سيرقى أو ينقل إليها .

ه- يعطى التحليل الوظيفي الموظف صورة واضحة عن المعايير المستخدمة لتقييم أدائه والفوائد التي ستعود عليه نتيجة هذا الأداء .

و- يقدم التحليل الوظيفي إطاراً عاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية ، واختيار البرامج التدريبية ، وتقييم تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف والمنظمة .

ز- يخدم سياسات التغيير في المنظمة ، وذلك بإثراء الوظيفة وتبسيط العمل.

إجراءات التحليل الوظيفي :

يتطلب التحليل الوظيفي القيام بأربعة خطوات وهي :

١- تحديد الوظائف المطلوب تحليلها .

٢- تحديد الأشخاص الذين سيقومون بالتحليل الوظيفي .

٣- تجميع المعلومات حول الوظيفة .

٤- كتابة الوصف الوظيفي ، ومواصفات الوظيفة ، ومعايير الأداء.

طرق التحليل الوظيفي :

هنالك العديد من الطرق المستخدمة في التحليل الوظيفي تختلف باختلاف المنظمات وأهدافها وسياساتها ومن هذه الطرق :

١- الملاحظة ***Observation*** :

وهي تجميع وتسجيل المعلومات عن الموظفين وسلوكياتهم بواسطة أشخاص متخصصين في التحليل الوظيفي ، من خلال مراقبة أعمال الموظفين أثناء تأدية وظائفهم .

٢- إجراء المقابلات ***Interviewing*** :

حيث يقوم المحللون بمقابلة الأشخاص المعنيين (الموظف ، المشرف ، المسئول) وطرح أسئلة معينة للحصول على معلومات عن السلوكيات والخصائص المتعلقة بالوظيفة .

٣-طريقة الأحداث الجوهرية ***Critical Incidents*** :

حيث يقوم المشرف على العمل أو الشخص المسئول باختيار بعض الحالات الجوهرية وتسجيل سلوكيات الموظف الإيجابية والتي لها تأثير مباشر على نجاح أداء الأفراد في وظائفهم ، أو العكس وذلك بتسجيل سلوكيات الموظف السلبية التي لها تأثير مباشر على عدم أدائه لوظيفته .

٤- عينات العمل ***Work Sampling*** :

إذ يتم تسجيل أجزاء من السلوكيات المطلوبة لإنجاز الوظيفة . فعلى سبيل المثال يتم اختيار يوم من أيام الشهر بطريقة عشوائية وتسجل الملاحظات عن أداء الموظف في ذلك اليوم .

٥- الاستبيانات *Questionairs* :

وتعتمد هذه العملية على إعداد استقصاء يتم ملؤه بواسطة شاغل الوظيفة ليقوم بتقديم وصف للمهارات والقدرات والواجبات والمهام التى تتطلبها الوظيفة. وبعد ذلك يقوم أخصائى تحليل الوظائف بتفريغ هذه المعلومات فى قوائم خاصة وذلك لتصنيف الوظائف حسب الوصف الوظيفى لها .

٦- أسلوب *DACOM* لتحليل الوظائف :

ماذا تعنى كلمة *DACUM* ؟

هى اختصار لعبارة ***D**eveloping **A** **C** urricul **UM*** وتعنى (إعداد منهج تدريبى) . إلا أن فوائد هذا الأسلوب لا تقتصر فقط على التدريب ، فهو يستخدم فى الأساس لتحليل الوظائف ، والتى تستخدم بدورها فى تصميم البرامج التدريبية .

ويعتبر أسلوب ***DACUM*** أكثر الأساليب الحديثة فعالية وأسرعها لتحليل مهام وظيفة ما ، وذلك من خلال عقد ورشة عمل على مدى يومين . ويقوم القائم على إدارة ورشة العمل خلال انعقادها باستطلاع رأى مجموعة من القائمين بالفعل بشغل هذه الوظيفة ، ولديهم خبرة فى أدائها ولا يزالون يعملون بها .

وتتكون مجموعة الخبراء من شاغلى الوظيفة عادة من ٥ – ١٠ أفراد . وتبدأ ورشة العمل بعملية عصف ذهنى ***Brain Storming*** لتحليل واجبات الوظيفة والمهام المرتبطة بكل من هذه الواجبات ووضع النتائج على شكل لوحة تمثل الواجبات والمهام كالمبينة فى شكل رقم (٦) .

الواجبات Duties	المهـام Tasks					

شكل رقم (٦) لوحة *DACUM* لواجبات ومهام الوظيفة

ويقصد بالواجبات هي مجموعة من المهام المتماثلة ، وعادة ما يكون عدد الواجبات من ٦ – ١٢ للوظيفة .

أما المهام فهي وحدات من العمل ذات معنى للوظيفة ، ويكون عددها من ٦ – ٢٠ مهمة لكل واجب من واجبات الوظيفة ، أو من ٧٥ – ١٢٥ للوظيفة ككل.

ثم يضاف إلى لوحة ديكام (الواجبات والمهام) ، المهارات اللازمة للقائم بالوظيفة والأدوات والمعدات اللازمة لتأديتها ، علاوة على مستوى المعرفة والمعلومات الرئيسية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة وكذلك التوقعات المستقبلية لتطوير هذه الوظيفة لنحصل على بروفيل شامل للوظيفة .

ولا يخدم أسلوب ديكام للتحليل الوظيفي ، التوصيف الوظيفي لوظيفة ما وتحديد كفايات الأداء لها فقط ، ولكنه يستخدم في كثير من وظائف الموارد البشرية مثل تقييم الأداء ، وتحديد أسئلة المقابلة الشخصية للاختيار للوظائف ،

وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف ، وكذلك الوفاء بمتطلبات الجودة الشاملة إذا انتهجت المنظمة هذا الأسلوب .

وتختلف كل طرق التحليل الوظيفي من حيث الإعداد والاستعداد وذلك بتعدد الأغراض ، فعلى سبيل المثال تعتبر طريقة الأحداث الجوهرية وأسلوب ***DACUM*** من أكثر الطرق فاعلية لغايات تقييم الأداء .

بينما تعتبر طريقة الاستبيان أفضل إذا كان الهدف من التحليل الوظيفي هو تصنيف الوظائف بالإضافة إلى قلة تكلفتها .

ويعتمد نجاح التحليل الوظيفي على عدة عوامل ، منها :

١- التزام وتشجيع الإدارة العليا لهذه العملية .
٢- إشراك الموظفين شاغلي الوظائف في عملية التحليل .
٣- تحديد الهدف من التحليل الوظيفي وإطلاع الموظفين عليه .
٤- تكليف أخصائيين من إدارة الموارد البشرية مؤهلين للقيام بعملية التحليل.
٥- استخدام الطرق العلمية في التحليل .

ثانياً : تقييم الأداء للأفراد :

يعتبر تطوير الموارد البشرية أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على التطوير المؤسسي للمنظمات . ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين.

يمكن تعريف تقييم الأداء ، بأنه الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها . وتوضح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة منهم .

الهدف من تقييم الأداء : ويهدف تقييم أداء العاملين إلى :

١) التقييم ٢) التطوير

(١) التقييم :

إذ يتم تقييم الأداء السابق للعاملين ، واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كالترقية ، والنقل ، ومنح العلاوات السنوية والتشجيعية . وتساعد عملية التقييم على اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة في المنظمة والتي بدورها تؤدى إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين .

كما يهدف تقييم الأداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم إطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة . وتعتبر التغذية العكسية أحد الحقوق الواجب على المنظمة تقديمها إلى الموظف ، والتي من الممكن أن تساعده على معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

(٢) التطوير :

حيث يساعد تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة والذي يؤدى إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي . ويساعد تقييم الأداء على تقييم نشاطين مهمين من أنشطة إدارة الموارد البشرية ، وهما الاختيار للوظائف وتدريب الموظفين . إذ يتم تقييم الإجراءات المتبعة في عملية اختيار الموظفين ، كالمقابلات والاختبارات وقياس مدى نجاح هذه الوسائل في اختيار أفراد قادرين على إنجاح أعمالهم بالكفاءة المطلوبة . أما بالنسبة للتدريب فإن تقييم الأداء يساعد على تحديد المهارات والمعارف والقدرات اللازمة للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المستقبلية أو حتى الأعمال الحالية والعمل على تنمية هذه المعارف والمهارات والقدرات عن طريق البرامج التدريبية . كما تحدد مدى تأثير البرامج التدريبية على أداء العاملين الذين شاركوا في برامج التدريب مع من لم يشاركوا فيها .

طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء . ويعتمد استخدام أي طريقة على أهداف وحجم المنظمة بالإضافة إلى الإمكانيات المتاحة.

ومن هذه الطرق :

(١) مقياس إعطاء الدرجات *Rating Scale* :

وهى تقييم العامل ، وذلك بإعطائه درجات بناءاً على بعض المعايير مثل الولاء للمنظمة ، والتعاون مع الزملاء ، كمية وكيفية العمل . حيث يقوم المسئول بتقييم الموظف بناءاً على هذه المعايير .

(٢) الأحداث الجوهرية *Critical Incidents* :

حيث يقوم الشخص المسئول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية سواءً كانت سلبية أو إيجابية . ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ . ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية ، رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به . ومن أمثلة الأحداث الجوهرية الإيجابية ، قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل .

(٣) الترتيب *Ranking*

وهو تصنيف العاملين من الأكثر فعالية وإنتاجية إلى الأقل حيث يقوم الشخص المسئول بتقييم العاملين بناءاً على مقارنتهم بعضهم ببعض .

(٤) قائمة الاختيار *Checklist* :

وتتطلب قيام الشخص المسئول باختيار عبارات أو جمل تصف أداء العامل وسلوكياته ، حيث يتم وضع نقاط لهذه السلوكيات . وتختلف هذه النقاط باختلاف أهميتها للمنظمة .

(٥) المقارنة الزوجية *Comparative by Pairs* :

إذ يتم المقارنة بين عاملين أثنين ، وتكرر هذه العملية لبقية العاملين ، ولتوضيح ذلك ، يقارن عامل (أ) مع (ب) ، وعامل (ج) مع (د) . وإذا افترضنا أن نتيجة التقييم هي أن (أ) أفضل من (ب) ، أن (ج) أفضل من (د) . فنقارن بعد ذلك (أ) ، (ج) فمثلاً نجد أن (ج) أفضل من (أ) ، ونقارن أيضاً (ب) مع (د) فإذا وجدنا أن (ب) أفضل من (د) ، فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل :

(ج) – (أ) – (ب) – (د)

(٦) طريقة معدلات الأداء :

وتعتمد هذه الطريقة على خطوتين. ففي الخطوة الأولى يتم فيها تحديد معدل الأداء والسلوك المطلوب ، والذي على العامل إنجازه خلال فترة زمنية معينة . وفى الخطوة الثانية يتم تقييم أداء العامل بناءاً على إنجازاته المتعلقة بالسلوك والأداء ومقارنته بالأداء المتوقع والذي تم تحديده في الخطوة الأولى .

ثالثاً : تخطيط الموارد البشرية :

وهى العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوافر لديها ، وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية .

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى :

١- زيادة المنفعة من الموارد البشرية .

٢- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية .

٣- التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التعيينات ، والتعويضات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير .

خطوات تخطيط الموارد البشرية :

سيتم التعرض لها بالتفصيل فى الفصل الثالث .

****

(٢) الأنشطة الوظيفية *Functional Activities*

أولا : التعيينات :

عبارة عن شغل الوظائف الخالية من خارج أو داخل المنظمة .

وتنقسم العملية إلى قسمين :

الاستقطاب *Recruitment* والاختيار *Selection*

(١) الاستقطاب من خارج المنظمة :

هو عملية البحث عن أشخاص من خارج المنظمة (أسواق العمل الخارجية) والذين لديهم المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الخالية فى المنظمة فى كافة المستويات التنظيمية ، ومحاولة جذبهم للعمل بالمنظمة .

وتعتبر الوظيفة الرئيسية لعملية الاستقطاب أداة وصل ما بين تخطيط الموارد البشرية من حيث تحديد الاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية من ناحية ، وعملية الاختيار للوظائف من الناحية الأخرى . وتمر عملية الاستقطاب بأربعة مراحل رئيسية . ويوضح الشكل رقم (٧) مخططاً لهذه المراحل . وهذه المراحل هي :

١- تخطيط الاستقطاب .

٢- تحديد استراتيجية الاستقطاب .

٣- عملية البحث والتصفية .

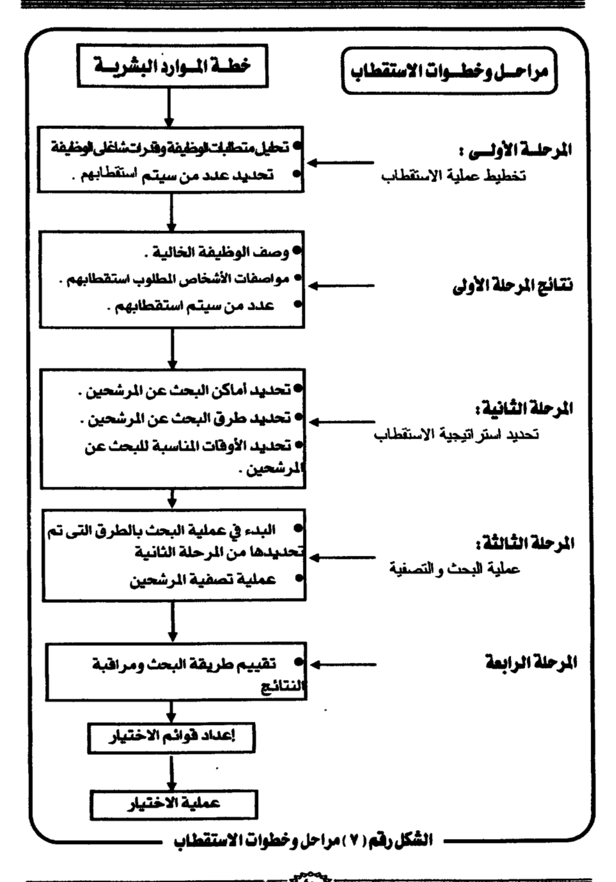
٤- تقييم عملية البحث ومراقبة النتائج .

المرحلة الأولى: تخطيط الاستقطــاب :

وتتطلب تحويل الوظائف الخالية ، والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد أعداد ونوعية المتقدمين للوظيفة حتى يمكن البحث عنهم .

وعادة ما تقوم المنظمات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين أكثر من الأعداد التي تريد توظيفهم ، فكلما زادت أعداد المتقدمين ، كلما زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملائمة للوظيفة الخالية ، ولكن التكلفة ستزيد في هذه الحالة .

ويعتمد عدد الأشخاص المنوي استقطابهم على نوعية الوظيفة وسياسات المنظمة في التعيين ، وكذلك تكاليف عملية الاستقطاب .



الشكل رقم (٧) مراحل وخطوات الاستقطاب

أما فيما يتعلق بنوعية المتقدمين ، فيعتمد ذلك على احتياجات ومتطلبات الوظيفة (معارف ، مهارات ، قدرات) ، والتي تم تحديدها من خلال التحليل الوظيفي . فتحديد متطلبات الوظيفة مسبقاً يساعد على جذب الأشخاص التي لديهم هذه المتطلبات ، مما يقلل من التكلفة الناتجة عن زيادة أعداد المتقدمين الذين لا تتطابق قدراتهم مع هذه المتطلبات .

المرحلة الثانية : تحديد استراتيجية البحث :

وذلك من حيث أماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف . ويعتمد ذلك على مستوى الوظائف التي يتم البحث عن المرشحين لشغلها . فالوظائف التي لا تتطلب مهارات وقدرات ومعارف عالية للمرشحين، يكون البحث عنهم أسهل نظراً لوفرتهم في سوق العمل ، أما الوظائف التي تتطلب مهارات وقدرات ومؤهلات أعلى للمرشحين ، فإن البحث عنهم يكون أصعب نظراً لقلتهم وندرتهم في سوق العمل .

وهناك عدة طرق للحصول على المتقدمين للوظيفة من خارج المنظمة وهي :

١) **طلبات التوظيف *Application Forms***

وتعتبر من المصادر الرئيسية لعديد من المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة ، حيث يقوم المتقدم بتعبئة النموذج الخاص بطلب التعيين ، وإرساله إلى المنظمة مرفقاً به السيرة الذاتية له .

٢) **توصيات الخبراء والموظفين *Experts and Employees Referals***

وهم المتقدمين لشغل الوظيفة – بواسطة توصية من أحد الخبراء أو عن طريق الموظفين الحاليين بالمنظمة .

٣) الاستقطاب من كليات الجامعات *College Recruitment* :

حيث يقوم ممثلين عن المنظمة بزيارة الكليات المختصة بالجامعات لتقديم معلومات عن المنظمة ، ومقابلة طلاب السنة الأخيرة قبل تخرجهم والراغبين فى الانضمام للمنظمة .

٤) الإعلانات *Advertisements* :

وتشمل الإعلانات فى الصحف والإذاعة والتليفزيون .

٥) وكالات التوظيف *Employment Agencies* :

حيث يقوم الشخص المسئول من إدارة الموارد البشرية بالاتصال مع هذه الوكالات للبحث عن الأشخاص طالبى الوظائف الذين لديهم المؤهلات والخبرات المطلوبة للمنظمة نظير دفع رسوم لهذه الوكالات لقاء هذه الخدمة .

المرحلة الثالثة : البحث والتصفية :

تقوم المنظمات باستخدام طريقة أو أكثر من طرق الاستقطاب المذكورة سابقاً فى البحث عن المتقدمين للوظائف وذلك طبقاً لمستوى الوظائف وظروف أسواق العمل . ثم تلى عملية الاستقطاب التى نتج عنها عدد كبير من المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية بالمنظمة عملية تصفية هؤلاء المرشحين . وتهدف عملية التصفية إلى إبعاد المتقدمين الغير مستوفين لشروط المؤهلات والخبرة والكفاءة من المراحل الأولى مع التدقيق فى هذه العملية حتى لا تخسر المنظمة أى أشخاص لديهم الكفاءة المطلوبة . وتوفر التصفية الكثير من الوقت والمال .

وبعد أن تتم عملية التصفية واختيار الأشخاص المرشحين بصفة مبدئية ، يتم الاتصال بالمرشحين لاستكمال إجراءات التعيين . ويجب أن يتم إرسال خطابات اعتذار للذين لم يتم قبولهم .

المرحلة الرابعة : التقييم والمراقبة :

وتتم لمعرفة مدى أهمية عملية الاستقطاب وجدواها ، وتكلفتها مقارنة بالفوائد التى ستعود على المنظمة من أداء هؤلاء العاملين الذين تم استقطابهم . وكذلك تقييم جدوى وتكلفة كل طرق البحث عن المرشحين السابق ذكرها ومعرفة أى الطرق أكثر منفعة للمنظمة من غيرها .

الاستقطاب من داخل المنظمة :

تتم عملية الاستقطاب من داخل المنظمة ، إذا توافرت بها الكفاءات والخبرات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة . ويفضل معظم المتخصصين فى إدارة الموارد البشرية عملية الاستقطاب من داخل المنظمة فى حالة توافر الكفاءات والخبرات بها ، وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

١- جذب الموظفين يكون أسهل ، إذ أن فرص التطوير الشخصى وإمكانية الترقية تكون أفضل بالنسبة لهم .
٢- المعرفة المسبقة لدى إدارات المنظمة بقدرات ومهارات الشخص ، بالإضافة لمعرفته لسياسات وثقافة المنظمة .
٣- تميز أداء الموظفين لإثبات جدارتهم فى شغل وظائف أعلى من وظائفهم.
٤- زيادة الرضا الوظيفى للموظفين .
٥- الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لدى المنظمة .

وهناك طريقتان لاستقطاب الموظفين من داخل المنظمة :

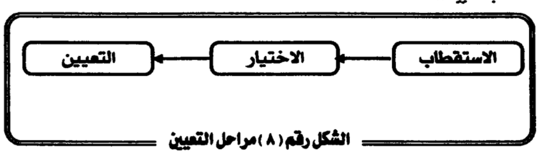
الطريقة الأولى : طريقة الإعلان الداخلي عن الوظائف .

الطريقة الثانية : هي تقديم معلومات عن شاغلي الوظائف ومستوى أدائهم الذين تتوافر فيهم شروط الترقية من كافة الإدارات بناءاً على توصيات من رؤسائهم .

ثم تقوم لجنة خاصة مشكلة بغرض اختيار أفضلهم للترقية ، وذلك طبقاً للمعلومات التي قدمها رؤسائهم ومقارنتها بالمعايير التي تم وضعها لشغل الوظائف الأعلى في المنظمة .

(٢) عملية الاختيار للوظائف :

يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب ، وفى نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة على اتخاذ قرار التعيين . ويوضح الشكل رقم (٨) المراحل الخاصة بالتعيينات .



الشكل رقم (٨) مراحل التعيين

ويعتبر الاختيار الصحيح لشغل الوظائف من أهم واجبات إدارة الموارد البشرية ، وذلك لضمان شغل الوظائف بالعناصر القادرة على أداء مهامها ومسئولياتها على النحو الصحيح.

وهناك خطوات يجب القيام بها لعملية الاختيار :

(١)فحص طلبات التوظف أو السيرة الذاتية .

(٢)الاختبارات :

وتهدف إلى التعرف على قدرات ودافعية الشخص طالب الوظيفة . ومن هذه الاختبارات :

اختبارات القدرات :

لقياس قدرات الشخص من معارف ومهارات وخبرات لأداء العمل .

اختبارات الشخصية :

تهدف إلى معرفة دافعيه الشخص ورغبته في العمل ، وسلوكه في التعامل مع الآخرين .

اختبارات عينات العمل :

تهدف إلى تحديد قدرة الموظف على القيام بعينة من العمل الذي سيقوم به.

اختبارات الصدق والأمانة :

وتهدف إلى اختبار مصداقية وأمانة الموظف .

وهناك عدة اختبارات أخرى ، مثل :

- الاختبارات الجسمانية .
- الاختبارات الطبية .
- اختبارات الذكاء .

(٣)فحص الخبرات السابقة والتدريب الحاصل عليه المرشح .

فالخبرات السابقة ، تمثل الخبرة العملية للوظائف السابقة التي شغلها المرشح ، والتي ترتكز على مدة الخبرة ومجالها ونوع العمل المنجز . ويمكن أن نستشف منها المعارف والمهارات والسلوكيات للمرشح . أما التدريب الحاصل عليه ، فيعطينا مؤشر قوى على مدى تطوير المرشح لمهاراته ومعلوماته وسلوكه .

(٤)الرجوع إلى بعض المراجع والتوصيات :

وذلك من خلال الرجوع إلى شخصيات مشهود لهم بالخبرة المهنية والسمعة الطيبة وعدم التحيز ، وكذلك الرجوع إلى التوصيات من هؤلاء الأشخاص.

(٥)المقابلات الشخصية :

وهى التحدث إلى المرشح وجها لوجه ، ولها عدة أهداف من أهمها جمع المعلومات عن المرشح وقدراته ورغبته فى العمل وقدرته على الاتصال والتعامل مع الآخرين . ويجب على من يقوم بإجراء المقابلة الشخصية أن يعطى معلومات مختصرة عن المنظمة وطبيعة العمل بها وكذلك الوظيفة المطلوب شغلها .

(٣) إجـراءات التعيين :

إذا تمت الموافقة على تعيين الموظف ، تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراءات التعيين وإخطار الموظف بذلك . ولكن عليها أن تقوم بتهيئة الموظف للقيام بأعمال الوظيفة وذلك من خلال برامج تدريبية معدة لذلك .

وإذا تمت عملية التعيينات بشكل علمى وصحيح ، فسيعود ذلك على زيادة إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية . وخلافاً لذلك بأن تتم عملية التعيينات بالواسطة أو بطريقة عشوائية فستكون هذه التعيينات عبئاً على المنظمة .

ثانيا : التدريب والتنمية :

يعتبر التدريب والتنمية من الدعائم الأساسية فى عملية التنمية الإدارية لدى المنظمات ، ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب والتنمية على مصلحة المنظمات ، بل تشمل أيضاً مصلحة الأفراد . فالتدريب يساعد الأفراد على القيام

بأعمالهم بشكل أفضل . أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقه أدائهم الحالية لها .

أهداف التدريب :

١- تحسين الأداء .

٢- اكتساب المهارات .

٣- زيادة الكفاءة .

٤- المساعدة في حل المشاكل .

٥- الإعداد للترقيات .

خطوات التدريب :

(١) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين :

تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، وتمثل هذه الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه (أو الأداء المتوقع) ، كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٩) .



الشكل رقم (٩) فجوة الأداء

ولتحديد هذه الفجوة ، لابد لنا من الإجابة على الأسئلة التالية :

هل هناك فجوة في الأداء ؟

ويمكن الإجابة على هذا السؤال عن طريق التحليل المؤسسى : وهو قياس ناتج السلع والخدمات ، وقياس معدل الغياب عن العمل ومعدل تـرك العمـل ، ومدى تطبيق الإجراءات والقوانين . ويتم أيضاً على مستوى التحليل الشخصى ، وذلك بقياس مستوى أداء ومهارات العاملين .

هل الفجوة مهمة للمنظمة ؟

تعتبر الفجوة مهمة ، إذا ما كان هناك نتائج سلبية التأثير على المنظمـة ، مثل معدل الإنتاج والتكاليف .

هل التدريب هو احتمالية الحل ؟

يكون التدريب هو الحل الأمثل لسد الفجوة فى الحالات التالية :

١- أسباب الفجوة ناجمة عـن ضـعف فـى القـدرات والمعـارف والمهارات للموظفين .

٢- توفر الدافعيه اللازمة لدى الأفراد للقيام بالعمل بشكل أفضل .

٣- دعم الإدارة للسلوك المراد تغييره .

ويوضح الشكل رقم (١٠) العلاقة بين دافعية العامل وقدراته .

قدرات العامل	الدافعية: منخفضة	الدافعية: عالية
عالية	(٣) التحفيز هو الحل	(٤) تمكين الموظف
منخفضة	(١) الاستغناء عن الموظف	(٢) التدريب هو الحل

الشكل رقم (١٠) العلاقة بين دافعيه العامل وقدراته

ومنه نجد أن التدريب هو الحل في حالة المربع رقم (٢) من الشكل رقم (١٠) حيث تكون دافعيه الموظف عالية وقدراتهُ منخفضة .

هل التدريب هو الحل الأفضل ؟

للإجابة على هذا السؤال ، يجب التدقيق في الشكل رقم (١٠) لمعرفة أن التدريب ليس هو الحل في جميع ظروف فجوة الأداء ، فربما يحتاج العامل إلى التحفيز لزيادة دافعيته في حالة قدراته العالية .

(٢) صياغة خطة التدريب

بعد تحديد احتياجات العاملين التدريبية ، يتم تصميم برامج التدريب المناسبة ،وذلك بعد تحديد الأهداف العامة لكل برنامج ، وتحديد أولويات هذه الاحتياجات. ثم يتم تحديد الأشخاص الذين سيلتحقون بالتدريب (المتدربين) والبرنامج المناسب لكل منهم . على أن يتم تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه البرامج وتحديد المدربين ووسائل وأساليب التدريب التي ستستخدم من خلال صياغة خطة متكاملة . وعادة ما يتم وضع خطة التدريب لتكون سنوية في المنظمة .

(٣) تصميم البرنامج التدريبي

ويتطلب تصميم البرنامج التدريبي ما يلي :

١) **وضع الأهداف التدريبية** : وهى قائمة بالمعارف والمهارات التي على المتدرب معرفتها أو اكتسابها ، والمهام الواجب عليه القيام بها بعد الانتهاء من التدريب . وتحدد مع رؤسائهم المباشرين عند تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة مسئولي الموارد البشرية .

٢) **تحديد موضوعات البرنامج** : وهى المواد التي على البرنامج طرحها ، والتسلسل في عملية تقديمها . ويتم تحديد هذه الموضوعات بناءاً على الأهداف التدريبية الموضوعة والمعلومات المتوفرة عنها .

٣) **اختيار أساليب التدريب :** يعتمد اختيار الأساليب التدريبية على عدة عوامل منها عدد المشاركين ، والموازنة ، وتوفر أماكن للتدريب بالإضافة إلى خبرة المدربين . وقبل البدء في اختيار أساليب التدريب فلابد لمصمم البرنامج من معرفة مكان تنفيذ البرنامج سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه .

أساليب التدريب خارج العمل *Off Job Training*

وتنقسم هذه الأساليب إلى ثلاثة أنواع :

١- **أساليب تقديم المعلومات :** وهي مصممة لتقديم المعلومات للمتدربين بمشاركة بسيطة ، ومن هذه الأساليب المحاضرات ، الأفلام التدريبية ومناقشة المجموعات .

٢- **أساليب معالجة المعلومات :** وهي مصممة لمشاركة المتدربين في تقديم ومناقشة موضوعات التدريب . مثل الاجتماعات أو حلقات النقاش .

٣- **أساليب المحاكاة :** وهي مصممة لتمثيل البيئة العملية ، ومشاركة المتدربين العملية ، مثل الألعاب الإدارية ، والمباريات الإدارية ، ولعب الإدارة والحالات العملية .

أساليب التدريب أثناء العمل *On The Job Training*

تستخدم للتخلص من أحد مشاكل التدريب الخارجي ، وهو صعوبة من نقل تطبيق المهارات والمعارف والسلوكيات التي تم اكتسابها خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع العملي . ويركز التدريب الداخلي على تغيير سلوكيات الموظف مباشرة أثناء تواجده في عمله .

ومن أساليب التدريب الداخلى ما يلى :

أ) **المهارات الخاصة** : وتتطلب وضع المتدربين فى تشـكيل بعـض اللجان الخاصة أو تكليفهم ضمن فريق عمل لتنفيذ بعض المشـاريع أو الاعمال الخاصة لفترات مؤقتة . وتهدف هـذه المهمـات إلـى إكساب العامل طريقة حل المشاكل الخاصة المرتبطة بوظائفهم .

ب) **تدوير العمل** : وتتطلب نقل أو تحويل المتدرب إلى القيام بأعمـال مختلفة ، وتهدف إلى تعريف المتدرب على أجزاء وظائف مختلفـة فى المنظمة .

ج) **التدريب على تعليمات العمل** : وذلك عن طريق المشرفين .

د) **التعليم الفردى** : حيث يقوم المراقب بتوجيه المتدرب على أسـاس يومى ، من حيث الإرشاد والمساعدة وإعطـاء التغذيـة العكسـية والتحفيز .

(٤) تقييم البرنامج التدريبى :

بعد الانتهاء من البرنامج التدريبى لابد من تقييمه لمعرفة مـدى نجاحـه ، بالإضافة إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة . وتساعد عملية التقيـيم على تحسين عملية تصميم البرامج المستقبلية وذلك بأخذ جميع ملاحظات التقييم فى الاعتبار عند إعادة تقديم البرنامج مرة أخرى .

ويمكن تقييم البرنامج التدريبى عن طريق ملاحظة تفاعلات المشاركين فى البرنامج ، ومعرفة مدى التغيير فى القدرات والمهارات والمعارف والسـلوكيات نتيجة لهذا البرنامج ، وذلك عن طريق قياس ما يلى :

أ) مدى تفاعل المتدربين :

ويتم تحديد تفاعل المشاركين خلال فترة انعقاد البرنامج وبعدها ، وذلك بمقابلة المتدربين ومعرفة آرائهم أو بتعبئة المتدربين لاستبيان خـاص

لتقييم البرنامج التدريبى ، ومرافق التدريب ، وأساليب ووسائل التدريب وموضوعات البرنامج ، ومدى الاستفادة من البرنامج .

ب)مدى استفادة المتدربين :

ويتم قياس مدى استفادة المتدربين وذلك باختبارهم قبل وبعد انعقاد البرنامج التدريبى لقياس مدى الاستفادة منه .

ج) مدى التغير فى سلوكيات المتدربين :

ويتم تحديد ذلك بعد انتهاء البرنامج وعودة المتدربين إلى أعمالهم بواسطة المشرفين والمديرين ، إذ يتم مراقبة مدى تعلم المشاركين لمهارات جديدة وتطبيقهم لهذه المهارات فى أعمالهم .

د) مدى تأثير البرنامج التدريبى على أهداف المنظمة :

مثل الإنتاجية ، والجودة ، والرضا الوظيفى ، بالإضافة إلى عدد إصابات العمل والشكاوى . ويتم قياس ذلك بعد انتهاء فترة زمنية معينة عن طريق المديرين ، وذلك بمقارنة أداء المتدربين بعد انعقاد البرنامج التدريبى وقبله .

ثالثا : التعويضات : الأجور والحوافز والمميزات :

التعويضات :

هى ما يحصل عليه العامل لقاء عمله فى المنظمة .

وتنقسم التعويضات إلى قسمين :

١- تعويضات مباشرة .

٢- تعويضات غير مباشرة .

التعويضات المباشرة : هى الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت .

التعويضات غير المباشرة : هى المنافع والامتيازات والمزايا التى تقدمها المنظمة للموظف للعامل ، مثل الاجازات ، العلاج الطبى ، المصايف ، رحلات الحج والعمرة .... إلخ .

وتعتبر التعويضات من وجهة نظر المنظمة مؤثراً قوياً للتشجيع والتحفيز حتى يمكن أن تحصل على الأداء والسلوك العالى والإنتاجية للعاملين بالرغم من أنها تمثل تكلفة على المنظمة . أما بالنسبة للعامل فهى عوائد مادية ومعنوية لقيامه بالعمل المطلوب .

والمهمة الصعبة التى تواجه أى منظمة ، هى طريقة توزيع هذه العوائد للحصول على أشخاص محفزين للعمل لديها ، ويؤدون عملهم بفاعلية ولديهم الرضا الوظيفى اللازم . والوصول إلى ذلك ليس بالأمر السهل ، وخصوصا إذا ما كانت المنظمة تتوخى العدالة فى توزيع هذه التعويضات .

العدالة فى توزيع التعويضات :

يقوم معظم العاملين بمقارنة التعويضات المقدمة لهم بطريقتين .

الطريقة الأولى : وهى مقارنة عوائد الوظيفة . المقدمة من المنظمة بالعوائد التى تقدمها منظمات أخرى لنفس الوظيفة وتعرف هذه الطريقة بالمقارنة الخارجية .

الطريقة الثانية : وهى المقارنة الداخلية ، حيث يتم مقارنة الوظيفة من حيث المهارات ، والمؤهلات ، والعمل المطلوب لها بوظائف أخرى داخل المنظمة . ويتم مقارنة عوائد الوظيفة بعوائد الوظائف المماثلة داخل المنظمة ، وقياس عدالة التوزيع فى المنظمة .

وهناك طريقتان يمكن استخدامهما للموازنة بين العدالة الداخلية والخارجية وهما تقييم الوظائف ، ومسح الرواتب والأجور .

❖ تقييــم الوظائف :

هي الإجراءات التي تتبعها المنظمة لتحديد القيمة النسبية للوظائف . وتهدف إلى تحديد أي من الوظائف أكثر أهمية للمنظمة ، وبالتالي يجب أن تكون قيمة التعويضات لها أكبر .

خطوات تقييم الوظائف :

١) **التخطيط المبدئي** : حيث يتم تحديد الأهداف والأشخاص الذين سيقومون بعملية التقييم . .

٢) **اختيار طريقة التقييم** : هناك عدة طرق لتقييم الوظائف ، منها :

- **طريقة الترتيب** : إذ يتم ترتيب الأعمال بموضوعية حسب القيمة النسبية لها مقارنة مع الأعمال الأخرى .
- **طريقة التصنيف** : إذ يتم تحليل الوظائف وتصنيفها في درجات حسب أهميتها للمنظمة .
- **طريقة مقارنة العوامل** : وتتطلب مقارنة المكونات الهامة للوظيفة (مثل المسئولية ، المهارات ، الجهد الجسدي وظروف العمل) كل على حدة مع الوظائف الأخرى .
- **طريقة النقاط** : وتعتبر من أكثر الطرق استخداماً حيث تقوم على دراسة وتقييم العوامل المهمة للوظيفة ، وإعطاء نقاط معينة لكل عامل حسب أهميته للمنظمة.

وبعد اختيار طريقة التقييم ، يتم وضع التسلسل الوظيفي باستخدام إحدى هذه الطرق .

٣) **تقييم الوظائف** : بعد التخطيط المبدئي واختيار طريقة التقييم ، تبدأ عملية تقييم الوظائف . ولابد لإتمام هذه العملية من توفير المعلومات الكافية عن الوظائف من خلال عملية التوصيف الوظيفي .

❖ مسح الرواتب والأجور :

المحصلة النهائية لتقييم الوظائف ، هي تصنيف هذه الوظائف حسب قيمتها النسبية في المنظمة . ويؤدى هذا إلى العدالة الداخلية ، أي أن زيادة أهمية الوظيفة يؤدى إلى زيادة التعويض أو العائد .

ولتحقيق العدالة الخارجية فلابد من النظر إلى أسواق العمل الخارجية ، ومقارنة التعويضات التي تقدمها منظمات أخرى تقوم بنفس النشاط ، والتعويضات التي تقدمها المنظمة .

ويجب على المنظمة القيام بعملية مسح للرواتب والأجور التي تقدمها المنظمات الأخرى ، وذلك عن طريق إعداد استقصاءات معينة لهذا الغرض تحتوى على وصف الوظائف بالمنظمة وإرسالها إلى المنظمات الأخرى لتحديد الأجور التي تدفعها لموظفيها بناءاً على الوصف الوظيفي المبين في الاستقصاء . ويتم تحليل هذه الرواتب والأجور من قبل الأشخاص المسئوليين عن عملية المسح وتحديد مدى الرواتب (أي الحد الأدنى والحد الأعلى لكل وظيفة) التي تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف .

وتقبل المنظمات على هذه العملية وذلك لمحاولة منح التعويضات المناسبة للعاملين ، حتى تزداد قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها وكذلك لجذب أفراد ذوى كفاءة عالية للعمل بها من السوق الخارجية .

ربـط التعويضـات بالأداء :

إن زيادة اهتمام الإدارة في زيادة إنتاج موظفيها أدى إلـى زيـادة الـربط مـا بين إنتاجية العاملين وأدائهم ومقدار التعويضات التي يحصلون عليها ، ففـي أحـد الأبحـاث التـي أجريـت فـي الولايـات المتحـدة عـام ١٩٧٠ بعـد تحويـل نظـام التعويضات المبنى على وقت العمل إلى الاعتماد على النظام المبنى على الأداء ، بين أن إنتاجية المنظمات المشتركة في هذا البحث قد زادت بنسبة تتراوح ما بين ٢٩٪ إلـى ٦٣٪ .ويعتمـد نظـام ربـط التعويضـات بـالأداء علـى تقديم الحـوافز التشجيعية ومشاركة الموظفين في الأرباح .

الحوافـز التشجيعيـة :

تربط التعويضات بـالأداء ، وذلـك بـدفع تعويضـات العـاملين اعتمـاداً علـى الإنتاج الحقيقي (الشخصي) لهم ، وليس اعتماداً على الأقدمية أو عـدد سـاعات العمل . وأحد أهم أهداف الحوافز هو تعزيز الأداء الفعال وزيادة الإنتاجية .

أنـواع الحوافـز التشجيعيـة :

أ) **العمولـة** : وهـي عـادة مـا تسـتخدم فـي المبيعـات . إذ يتقاضـى موظف المبيعات نسبة محـددة مـن سـعر البيـع ، أو نسـبة محددة على كل سلعة يتم بيعها .

ب) **المكافآت** : وتدفع بالإضافة إلى المرتب أو أجر العامل لأداء عمل وبذل جهد أكبر من المستوى المطلوب .

ج) **العمل بالقطعة** : حيث يـدفع للعامـل عن كـل قطعـة أو سـلعة قـام بإنتاجها .

د) **العلاوات التشجيعية** : هـي العـلاوة الاسـتثنائية التـي تـدفع للعامـل نتيجة الأداء المتميز .

هـ) **علاوة الحصول على مؤهلات أعلى** : علاوة تعويض عن المعارف والمهارات التي يحصل عليها العامل ، مثل الحصول على الماجستير أو الدكتوراة أثناء الخدمة .

و) **حوافز غير مادية** : وهى الحوافز التي لا تأخذ الطابع المادي ، مثل الإجازات الإضافية ، والرحلات السياحية واشتراك النوادي .... الخ .

المشاركة في الأرباح :

وهى تركز على الزيادة في أرباح المنظمة الناتجة عن زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف ، وتوزيع نسبة من الأرباح تخصص للعاملين .

امتلاك الأسهم :

تستبدل عملية توزيع الأرباح بتمليك جزء من أسهم المنظمة للعاملين وذلك كحافز على الأداء الفعال . ومن أهم أهداف ذلك زيادة ولاء الموظفين بالمنظمة ليس فقط كعاملين ولكن كشركاء .

عوائــد إدارة المــوارد البشريــة

أهم هذه العوائد هي

الرضا الوظيفي *Job Satisfaction*

ويأتي بمقارنة توقعات الموظف لعمله عند انضمامه للمنظمة ، والوضع الحالي الذي وجده الموظف . وتعتمد هذه المقارنة على عدة أمور منها :

١- سياسات وإجراءات المنظمة ، مثل نظام التعويضات ونظام الترقيات .

٢- الأشخاص الذين يعمل معهم الموظف داخل المنظمة سواء على مستوى الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء .

٣- طبيعة العمل نفسه ، والظروف التي يتم فيها العمل .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يوجد ارتباط بين هذه النقاط ببعضها من حيث الرضا الوظيفي للموظفين ، إذ يمكن أن يكون الموظف راضياً عن عمله ، ولكن ليس براض عن سياسات وإجراءات المنظمة .

وتسعى المنظمات دائماً للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها ويتم ذلك عن طريق المسح الوظيفي ، حتى تتخذ الإجراءات اللازمة لزيادة رضاهم الوظيفي لأن ذلك سينعكس على زيادة إنتاجياتهم .

ويتطلب القيام بالمسح الوظيفي اتخاذ الخطوات التالية :

١- **تحديد الأهداف** : تحديد أهداف المسح الوظيفي ، مثل تحديد مشاكل علاقات العمل داخل المنظمة ، والمشاكل المالية المتعلقة بالمرتبات والمزايا ، ومشاكل الاتصالات الإدارية داخل المنظمة ، وكذلك مشاكل الاحتياجات التدريبية والترقيات .

٢- **التزام ومساندة الإدارة العليا** : فلابد من التزام ودعم الإدارة العليا لتحقيق أهداف المسح الوظيفي ، حتى يتحقق له النجاح .

٣- **الإعداد والتطبيق** : يتم بعد ذلك إعداد استقصاءات ومقابلات شخصية بواسطة فريق المسح للحصول من الموظفين على المعلومات المطلوبة .

٤- **التحليل** : حيث تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها ، وتحديد المشاكل التي تواجه الموظفين ، وإعداد التوصيات الضرورية لحل هذه المشاكل .

٥- **التغذية العكسية** : لابد من اطلاع الموظفين والإدارة العليا على النتائج الخاصة بهذا المسح ، ومن أفضل طرق القيام بالتغذية العكسية هو مقابلة المسئولين للموظفين وإطلاعهم على نتائج مسح الرضا الوظيفي .

٦- **المتابعة** : وتكمن أهميتها في المحافظة على العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة ، وإشعارهم بأن الإجراءات الضرورية لحل مشاكلهم قد تم اتخاذها .

الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي :

وهناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، ومنها :

١) زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية .

٢) إثراء الوظيفة ، وجعلها أكثر تشويقاً للموظف ، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنويع في المهمات .

٣) تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة .

٤) تحسين ظروف وبيئة العمل .

٥) العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين .

٦) إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات .

٧) زيادة الاتصالات الفعالة فى المنظمة ما بين الإدارة والموظفين .

٨) الاستخدام الفعال للحوافز المادية .

وأهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة فى اختيار المديرين الذين لـديهم القدرة على التعامل مع الموظفين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم .





الدليل العملى لتخطيط الموارد البشرية

الدليل العملى لتخطيط الموارد البشرية

الأسس الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية :

- تخطيط الموارد البشرية هى عملية (*process*) ، أى أنها تحتوى على مجموعة مترابطة من الأنشطة ، والتى تتكامل فى مجموعها كى تحقق أهداف المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية .
- عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة ، وتمارس وفقا لأسس علمية .
- تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية ، إلى توفير العدد اللازم من الأفراد بالخصائص والقدرات والكفاءات المناسبة ، والمحفزين للعمل فى الوقت والمكان المناسبين لتحقيق أهداف المنظمة .
- عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التخطيط الاستراتيجى للمنظمة . ولذلك يجب على مديرو إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال أن يشاركوا فى عملية التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ، وأن لا يكونوا منعزلين ، وينحصر تفكيرهم فى تحديد أنواع وأعداد العمالة المطلوبة وتسكينهم فى الوظائف المناسبة لهم فقط ، بل يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة التى يعملون بها .

فمثلاً إذا كان من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها ، والحصول على الشهادة الدولية للجودة (***ISO***) ، فإن دور إدارة الموارد البشرية بها يركز على نشر ثقافة الاهتمام بالعملاء بين الموظفين ، وتأهليهم بالتأهيل والتوعية لذلك .

وعلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية متكاملة ، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط الاستراتيجى للمنظمة ، ومعرفة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح ، ولا تتم بإعداد خطط منفصلة لكل نشاط من أنشطتها .

الهدف من إعداد الدليل العلمي لتخطيط الموارد البشرية :

١) تسهيل مهمة مديري إدارات الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

٢) يسهل هذا الدليل التخطيط السريع لممارسات الموارد البشرية ، مما يسهل على المنظمات تنفيذ خططها الاستراتيجية بسهولة وبأسرع وقت ممكن ، لأن المفتاح الرئيسي لتنفيذ أي استراتيجية هو التركيز على ممارسات الموارد البشرية .

٣) يسهل هذا الدليل التكيف السريع للموارد البشرية مع التغيير التي تتعرض له المنظمات ، حيث أن الموارد البشرية هي العامل الحاسم لتغيير المنظمات .

٤) يساعد هذا الدليل على التخطيط الجيد للموارد البشرية، والذي يساعد بدوره على تنميتها وتطويرها في الوقت المناسب مما يحقق أحد المميزات التنافسية للمنظمات في عالم المنافسة بينهما ، حيث أن الموارد البشرية إذا ما تم الاهتمام بها تصبح أهم المميزات التنافسية لأي منظمة.

أي أن هذا الدليل يستجيب إلى مساعدة المديرين على تحديد الأمور الحاكمة لممارسات الموارد البشرية والتي يجب أخذها في الاعتبار ، وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة ، وجعلها قابلة للتنفيذ ، مما يخفف عنها ضغوط التغيير ، والوقت والمنافسة .

وأهم ما يميز هذا الدليل هو الربط المباشر بـين التخطـيط الإسـتراتيجى للمنظمة وإدارة الموارد البشرية ، ويتم ذلك خطوة ...... بخطوة ، مـن خـلال الإجابة على بعض الأسئلة الحاكمة التى تسهل اتخاذ الإجراءات المناسبة لمتخذى القرار من المسئولين عن الموارد البشرية فى منظمات الأعمال .

وللقيام بذلك فقد تم الأخذ فى الاعتبار بعض الافتراضات الأساسية عنـد تحديد الأسئلة ، **فلابد لها أن تكون :**

أ) بسيطة وسهلة ، ولها تتابع منطقى .

ب) موجهة إلى أخصائى الموارد البشرية ، بحيث يسهل عليهم اتخـاذ القرارات والإجراءات العملية .

ج) تقدم اقتراحات محددة تؤدى إلى تعديل ممارسات الموارد البشـرية لضمان تنفيذ استراتيجية المنظمة .

د) تقدم أسئلة عديدة مطلوب الإجابة عليها بأمانة ، وترجع كثرة الأسئلة المثارة إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمـات . أى أن هـذا الـدليل صالح لجميع المنظمات على اختلاف حجمها ونشاطاتها .

ربط التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية .

لربط التخطيط الاستراتيجى وإدارة الموارد البشـرية ، لابـد مـن أخـذ العناصر التالية فى الاعتبار :

العنصر الأول :

تقديم إطار استرشادى يوضـح مفهـوم عمليـة الـربط بـين التخطـيط الاستراتيجى والهيكل التنظيمى وإدارة الموارد البشرية يكون بمثابـة خريطـة استرشادية للتكامل بينهما .

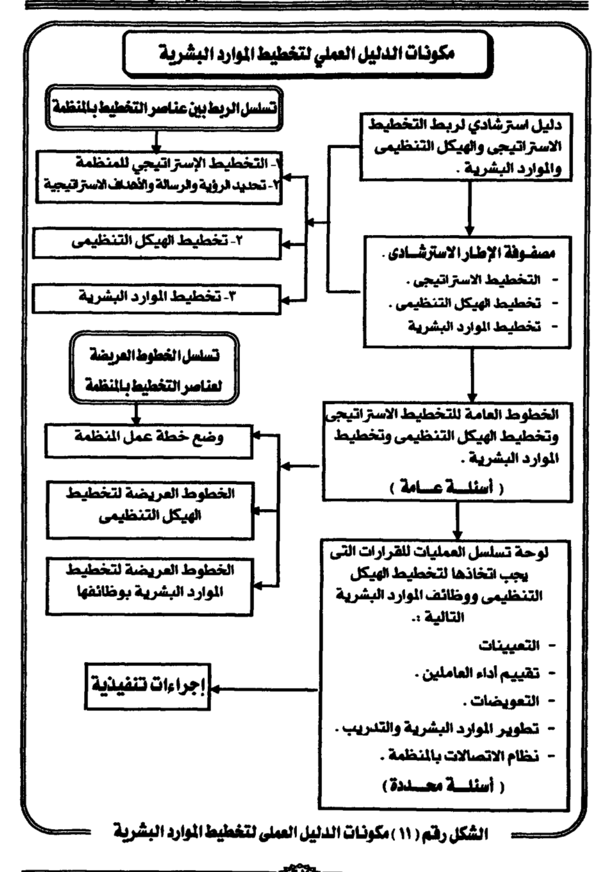
العنصر الثاني

تقديم أسئلة عامة يكون الهدف منها تحديد الخطوط العامة للسياسات والإجراءات وذلك للتخطيط الإستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية .

العنصر الثالث

تقديم أسئلة خاصة أكثر تحديداً يكون الهدف منها وضع الخطوات والإجراءات التنفيذية ضمن خطة سليمة للهيكل التنظيمي وممارسات الموارد البشرية وتكون مرتبطة ارتباطاً كلياً بالتخطيط الاستراتيجى للمنظمة .

ومما سبق يتضح أن هذا الدليل مصمم بحيث يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية طبقاً للعناصر الثلاثة السابق ذكرها . كما يتضح ذلك من الشكل رقم (١١) .



الشكل رقم (١١) مكونات الدليل العملى لتخطيط الموارد البشرية

ـــ الجزء الأول ـــ

إطار استرشادي لربط التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية .

يقدم هذا الإطار تسلسل عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ، وتخطيط الهيكل التنظيمي لها ، وكذلك تخطيط الموارد البشرية لها ، وذلك على الوجه التالي :

التخطيط الاستراتيجي يحدث أولاً

وفي هذه العملية لابد أن يأخذ صانعي القرارات في المنظمة الاستراتيجيات الماضية والحاضرة في الاعتبار ، ووضع الاستراتيجية المستقبلية للشركة التي تحقق رسالتها وتطورها ، والصورة التي يجب أن تكون عليها مستقبلاً .

ملحوظة : لن يتم التعرض لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة في هذا الدليل ولكن سيتم استعراض خطوات التخطيط الاستراتيجي سريعاً فيما يلي:

الخطوة الأولى : تحديد الرؤية والغرض والرسالة للمنظمة ، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي رؤيتنا المستقبلية للمنظمة ؟
- من هم مجموعة العملاء التي نقدم لهم منتجاتنا أو خدماتنا ؟ وما هي احتياجاتهم التي سيتم تقديمها لهم ؟
- ما هي وظيفة المنظمة ، وما هو الغرض منها ، والهيئة التي ستكون عليها في المستقبل ؟

ولابد من صياغة الرسالة بكلمات محددة يتم فيها تحديد الغرض منها ، ونوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، ومستوى الجودة التي تقدم بها هذه الخدمات والمنتجات ، وطريقة الاهتمام بالعملاء الداخليين (الموارد البشرية) أو الخارجيين .

مع ملاحظة أن وضع رسالة المنظمة يتم بعد إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجى للمنظمة من تقييم المناخ الداخلي والخارجي المحيط بها ، ودراسة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بها .

الخطوة الثانية : وضع الأهداف الاستراتيجية :

وهى ترجمة للكلمات العامة التي تم بها صياغة رسالة المنظمة والغرض منها وتحويلها إلى أهداف استراتيجية ، تكون محددة وواقعية ويمكن تحقيقها وقياس نتائجها . ويتم الاتفاق على ما الذي يمكن تحقيقه منها من خلال أنشطة المنظمة . ثم بعد ذلك يتم توزيعها على جميع إدارات المنظمة لدراستها ، ووضع الخطط العملية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية .

تخطيط الهيكل التنظيمي هو الخطوة التالية :

تستكشف عملية تخطيط الهيكل التنظيمي طرقاً بديلة للعمل ولابد لمتخذى القرارات أن يكونوا قادرين على وصف المنظمة حالياً ، وتحديد احتياجات التنظيم التي يجب أن تتغير للوفاء بالأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها في عملية التخطيط الاستراتيجى.

تخطيط الموارد البشرية هو الخطوة الأخيرة :

حيث يتم التركيز على خمسة مجالات رئيسية للتخطيط وهى :

١- التعيينات

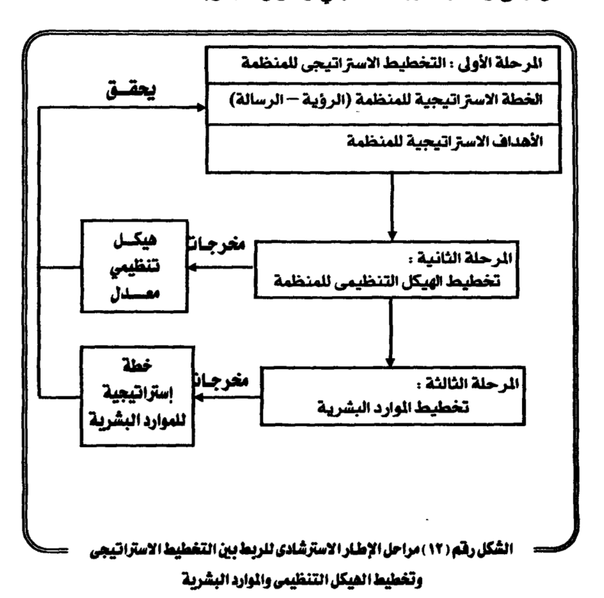
٢- تقييم الأداء

٣- التعويضات

٤- التطوير والتدريب

٥- نظم الاتصالات بالمنظمة

ويوضح الشكل رقم (١٢) مراحل الإطار الاسترشادي لربط التخطيط الاستراتيجى وتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية .



الشكل رقم (١٢) مراحل الإطار الاسترشادى للربط بين التخطيط الاستراتيجى وتخطيط الهيكل التنظيمى والموارد البشرية

مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط :

ويستعرض الجدول التالي الجدول رقم (١) الإطار الاسترشادي لدليل التخطيط ، حيث يتم تحديد الوضع الحالي والمستقبلي للمراحل الثلاثة ، وكيفية التحرك من التخطيط الاستراتيجى إلى تخطيط الهيكل التنظيمي إلى تخطيط الموارد البشرية . وبملئ كل خلية من هذه المصفوفة وذلك بالإجابة على الأسئلة الموضحة في كل خلية ، تتضح الصورة لدى متخذي القرار ومخططي الهيكل التنظيمي والموارد البشرية من تكامل خططهم مع التخطيط الاستراتيجى للمنظمة .

المرحلة	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
التخطيط الاستراتيجي	ما هي استراتيجيات المنظمة في الماضي والحاضر ؟ ما هي الأهداف الاستراتيجية التي كانت هذه الاستراتيجيات تسعى لتحقيقها ؟	بعد تقييم المناخ الداخلي والخارجي المحيط بالمنظمة ، والفرص والتهديدات ، ونقاط القوة والضعف . وتحديد الرؤية والرسالة للمنظمة . ما هي الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها ؟
تخطيط الهيكل التنظيمي	ما هو تصميم الهيكل التنظيمي الحالي ؟	للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية ، ماذا يجب أن يكون عليه الهيكل التنظيمي مستقبلاً ؟
تخطيط الموارد البشرية	ما هي نظم الموارد البشرية الحالية ؟ وما هي الإجراءات التي تتبع في المجالات التالية ؟ ١- التعيينات . ٢- تقييم الأداء . ٣- نظام التعويضات . ٤- تنمية الموارد البشرية والتدريب ٥- نظم الاتصالات بالمنظمة .	للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية ، ما هي نظم الموارد البشرية المعدلة التي يجب أن يتم البدء في تنفيذها في هذه المجالات الخمسة ؟ وما هي الإجراءات الجديدة المطلوب اتباعها ؟

الجدول رقم (١) مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط

--- الجــزء الثاني ---

الأسئلة العامة في تحديد الخطوط العريضة للتخطيط الاستراتيجى وتخطيط الهيكل التنظيمى والموارد البشرية

ويتم في هذا الجزء الإجابة على الأسئلة العامة المبينة أمام كل بند والتى تحدد الخطوط العريضة لسياسات تخطيط الهيكل التنظيمى والموارد البشرية مع ربطها بالتخطيط الاستراتيجى .

أولاً : التخطيط الاستراتيجى :

إعداد خطة عمل لتنفيذ الخطة الاستراتيجية *Business plan*

وهى الخطة التي توضح كيف يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم الاتفاق عليها في الجزء الأول من هذا الدليل. وهى خريطة تفصيلية للاتجاه والإجراءات التي تنوى المنظمة إتباعها في تنفيذ أنشطتها . ويتم ذلك بالإجابة على السؤال العام التالى:

السؤال العام : ما هى الخطط والسياسات التي ستتبناها الإدارة في سبيل النضال من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي توصلت إليها الإدارة لوصول المنظمة إلى حيث تريد أن تكون ؟

ثانياً : تخطيط الهيكل التنظيمى :

السؤال العام : ما هو تصميم الهيكل التنظيمى المطلوب للمنظمة وإداراتها المختلفة ، والذى يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ؟

فعلى سبيل المثال ، فإذا ذكر في رسالة المنظمة أنها تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة بها والحصول على شهادة الأيزو (*ISO*) ، يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمى إدارة للجودة الشاملة ، يكون من أهم أنشطتها تهيئة المنظمة

والإدارة والعاملين بها للحصول على شهادة الأيزو ، هذا مع الفرض عدم وجود هذه الإدارة فى الهيكل القديم . وإذا تضمنت رسالة المنظمة ، المحافظة على البيئة نتيجة للضغوط الخارجية وتنفيذ قانون البيئة ، فيجب أن يتضمن الهيكل الجديد للمنظمة ، إدارة للمحافظة على البيئة وخصوصاً إذا كانت منتجات المنظمة وأنشطتها تعرض البيئة للتلوث سواء كانت من الغازات المنبعثة منها أو المخلفات الصناعية ..... وهكذا .

ثالثاً : تخطيط الموارد البشرية :

العنصر الأول : التعيينات :

السؤال العام : ما هى نوعيات الأفراد ، وأنواع المهارات التى يجب أن تكون لديهم،وفى أى وظائف يشغلونها ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟

العنصر الثانى : تقييم الأداء :

السؤال العام : للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ما هى أنواع معلومات تقييم الأداء المطلوب مراجعتها ، وإجراء الاتصالات مع العاملين بشأنها ؟

العنصر الثالث : نظام التعويضات :

السؤال العام : لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ما هو نظام التعويضات الذى يجب أن يوضع لتشجيع أداء العاملين وتحفيزهم ؟

العنصر الرابع : تنمية الموارد البشرية والتدريب :

السؤال العام : ما هى أنواع برامج التدريب والتنمية التى نحتاج لتنفيذها،لإعداد العاملين وإكسابهم بالمهارات اللازمة ، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

العنصر الخامس : نظام الاتصالات بالمنظمة :

السؤال العام : ما هى أنواع الاتصالات التي يجب أن تحدث في المنظمة ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها ؟

--- الجـزء الثالـث ---

لوحة تسلسل العمليات والإجراءات للقرارات التي يجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمى والموارد البشرية

يقترح هذا الجزء من الدليل العملى (القرارات والإجراءات) طرح أسئلة محددة يجب الإجابة عليها ، حتى يتم وضع تفصيلات أكثر للخطوط العريضة التي تم الوصول إليها في الجزء الثانى .

ويسمى هذا الجزء " تسلسل العمليات والإجراءات والقرارات التي يجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمى والموارد البشرية " .

ولجعل هذا الجزء من الدليل مختصر ومباشر وسهل الاستخدام ، فقد تمت صياغة كل سؤال بصيغة الأسئلة المغلقة ، وذلك بعكس الأسئلة العامة المفتوحة والتى تم وضعها في الجزء الثانى من هذا الدليل. أي أن إجابة الأسئلة المحددة تكون الإجابة عليها " بنعم " أو " لا " . فإذا كانت الإجابة بـ" نعم " فمن المناسب الانتقال إلى السؤال التالى أو البند التالى حسب ما يتم توضيحه أثناء استعراض الأسئلة . أما إذا كانت الإجابة بـ " لا " فهناك أسئلة أخرى أكثر تفصيلاً ونقاط يجب توضيحها ستساعدان في الإجابة على هذا السؤال .

وهذه الأسئلة والنقاط التي ستثار في لوحة تسلسل العمليات هى وسيلة لإجبار متخذى القرار على التفكير المنطقى المنظم ، وضرورة اتخاذ الإجراءات والقرارات السليمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها . ومن الطبيعي

أن تختلف الإجراءات والقرارات من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعتها والظروف المحيطة بها .

وقد تم ترتيب لوحة تسلسل العمليات ، حسب المجالات التالية :

أولاً : تخطيط الهيكل التنظيمي .

ثانياً : التعيينات .

ثالثاً : تقييم أداء العاملين .

رابعاً : نظام التعويضات .

خامساً : تنمية الموارد البشرية والتدريب .

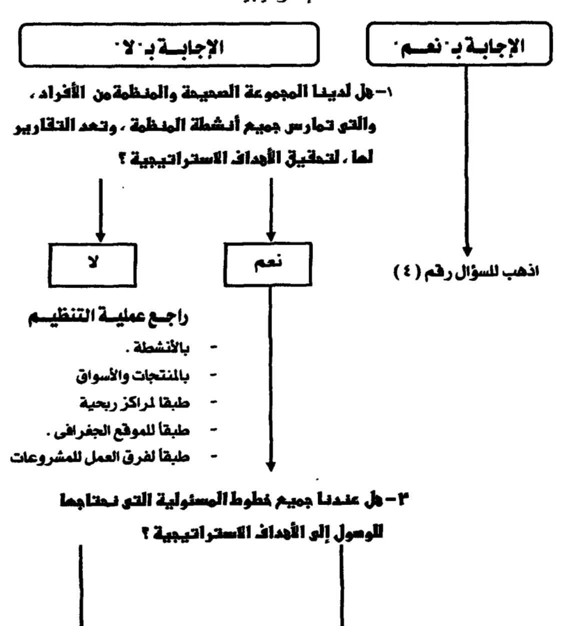
سادساً : نظام الاتصالات بالمنظمة .

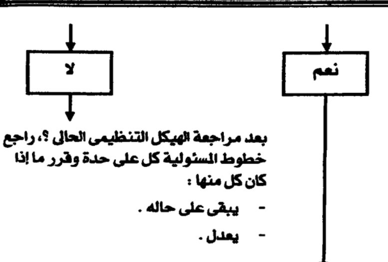
أولاً: تخطيط الهيكل التنظيمي

السؤال العام : ما هو تصميم الهيكل التنظيمي المطلوب للمنظمة وإداراتها المختلفة ، والذي يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ؟

الأسئلة المحددة :

البند الأول : هل لدى المنظمة الهيكل التنظيمي الصحيح للوصول إلى أهداف المنظمة الإستراتيجية ؟

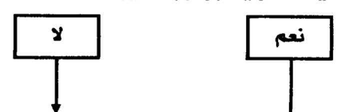




بعد مراجعة الهيكل التنظيمي الحالى ؟، راجع خطوط المسئولية كل على حدة وقرر ما إذا كان كل منها :

- يبقى على حاله .
- يعدل .

٣- هل تم تحديد المسئوليات بوضوح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



- ضع علامة (٭) أمام الأشخاص المهمين ، أو شاغلى الوظائف الحاكمة فى المنظمة والذين سيكونون مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، واسأل نفسك هذه الأسئلة :
- هل هؤلاء الأشخاص ، و شاغلى الوظائف الحاكمة على المستوى الصحيح فى المنظمة ؟ (لهم رؤيا واضحة ، سلطة اتخاذ القرار ، لهم فعالية ونفوذ ، ..... الخ)
- هل هؤلاء الأشخاص يقدمون تقاريرهم خلال السلسلة الصحيحة من تتابع القيادات (السلسلة الصحيحة من الأوامر) ؟
- هلى هؤلاء الأشخاص لديهم الإجراء السياسى الصائب والمناسب لتحقيق الأهداف ؟
- املأ المصفوفة الموضحة بالجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢)

استخدام القرارات المناسبة لتحديد المجموعات الوظيفية التي تعمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك بملئ المصفوفة التالية ، والتعرف على المجموعات الوظيفية التي تقوم بالعمل حالياً ، والمجموعات التي يجب أن تقوم بالعمل مستقبلاً حتى يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

الوظائف الهامة التي تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (ربما يوجد هناك تقسيمات فرعية لهذه الوظائف بواسطة نوع المنتجات أو الخدمات)	أين يتم تنفيذ هذه الأعمال حالياً ؟				أين يجب أن يتم تنفيذ هذه الأعمال مستقبلاً ؟			
	وحدات إدارية	المشاركة في الأعمال	مركزية في ديوان عام المنظمة	يتم تقديمها بالتعاقد الخارجي	وحدات إدارية	المشاركة في الأعمال	مركزية في الديوان العام	يتم تقديمها بالتعاقد الخارجي
• هندسية								
• دراسات وبحوث								
• خدمة العملاء								
• الإنتاج								
• التسويق								
• الشئون المالية والتجارية								
• التخطيط الاستراتيجي								
• الموارد البشرية								
• الشئون القانونية								
• الشئون الطبية								
• أخرى								

ملحوظة :

- وحدات إدارية ، معناها وحدات إدارية مستقلة (إدارة هندسية ، إدارة دراسات وبحوث ... الخ)
- المشاركة في الأعمال من خلال تكوين فرق العمل .

اتخذ القرارات المناسبة عن من سيقدم تقريره لمن في التنظيم الجديد .

(ما هى خطوط المسئولية المباشرة والخطوط المنقطعة وتعنى المسئولية الغير مباشرة)

نعم من البند الأول

نعم من السؤال رقم ٣

٤- هل لدينا الوسائل لتنسيق العمل عبر عدة وظائف أو أقسام للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

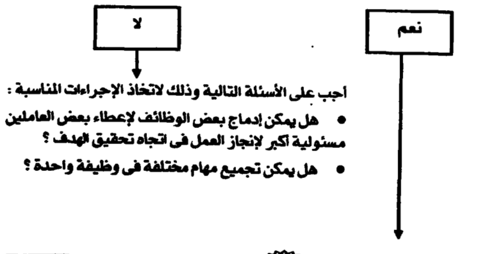
نعم

لا

قم باتخاذ الإجراءات التالية :

- تحديد أدوار تنسقيه :- أي تحديد الأفراد الذين لديهم مسئولية تنظيمية لتنظيم العمل .
- تكوين فرق عمل قصيرة الأجل : تكوين فرق عمل للتنسيق والإشراف على مشروعات أو أنشطة محددة .
- تكوين فرق عمل طويلة الأجل : تشكيل فرق عمل طويلة الأجل (مع التغيير في عضويتها باستمرار) وذلك لتنسيق العمل بين أنشطة الإدارات أو الوحدات الإدارية بصفة دائمة .
- تحديد نظم المعلومات :إدارة نظم المعلومات عن طريق إنشاء إدارة أو وحدة إدارية لضمان أفضل وسيلة لسريان المعلومات خلال المنظمة .

٥- هل يمكن إعادة تصميم الوظائف لتحقيق الهدف الاستراتيجي؟



نعم

لا

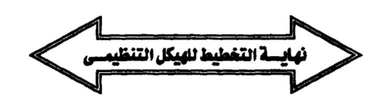
أجب على الأسئلة التالية وذلك لاتخاذ الإجراءات المناسبة :

- هل يمكن إدماج بعض الوظائف لإعطاء بعض العاملين مسئولية أكبر لإنجاز العمل في اتجاه تحقيق الهدف ؟
- هل يمكن تجميع مهام مختلفة في وظيفة واحدة ؟



٦- هل تم توضيح أدوار للأشخاص المسئولين للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية ؟





ملخص للإجراءات الواجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمي الذى يحقق الأهداف الاستراتيجية :

١) مراجعة الهيكل التنظيمى ، ومراجعة طرق التنظيم ، وتصحيح الهيكل التنظيمى إذا لزم الأمر .

٢) مراجعة خطوط المسئولية ، والنظر فى تعديلها إذا لزم الأمر .

٣) مراجعة مواقع تنفيذ الأنشطة الرئيسية ، وتعديلها إذا لزم الأمر .

٤) تحديد الأدوار التنسيقية ، وأى الطرق والإجراءات أنسب ، من حيث تكوين فرق عمل على المدى القصير أو المدى الطويل ، وتحديد نظم المعلومات وطريقة سريانها خلال المنظمة .

٥) مراجعة مدى إمكانية إعادة تصميم الوظائف ، وذلك لدمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة مثلاً .

٦) توضيح الأدوار للأشخاص المسئولين ، حتى يعرف كل منهم مسئولياته بوضوح لتحقيق الأهداف التنسيقية .

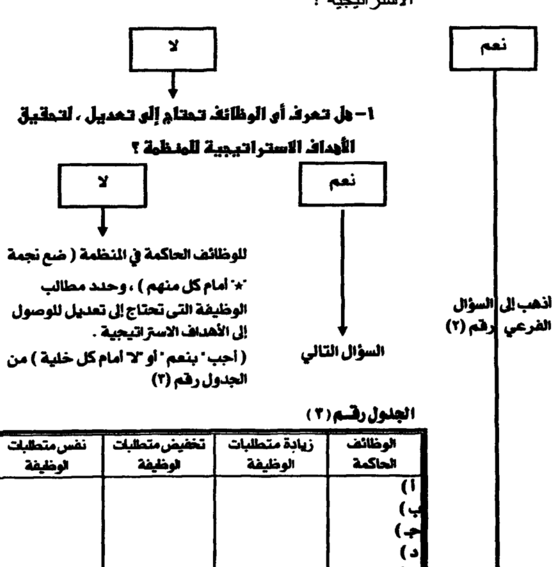
أى أننا فى النهاية نحصل على هيكل تنظيمى معدل من حيث طريقة التنظيم ، وموقع ممارسة الأنشطة المختلفة فى المنظمة ، وخطوط المسئولية بحيث تؤدى إلى سهولة العمل ، وإعادة تنظيم الوظائف ، وتوضيح أدوار المسئولين .

ثانياً : التعيينات :

السؤال العام : ما هى نوعيات الأفراد ، وأنواع المهارات التى يجب أن تكون لديهم ، وفى أى وظائف يشغلونها ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

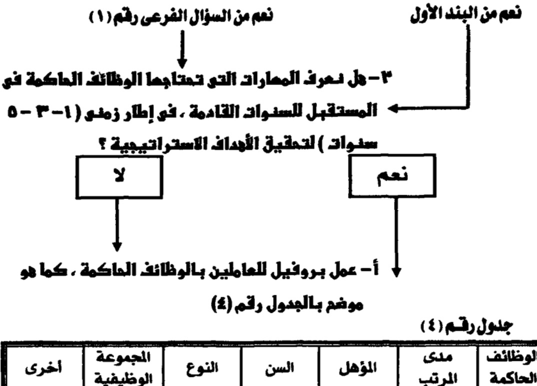
الأسئلة المحددة :

البند الأول : هل لدينا حالياً الأشخاص المناسبين ، الذين لديهم المهارات المناسبة ، فى الوظائف المناسبة ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



الجدول رقم (٢)

الوظائف الحاكمة	زيادة متطلبات الوظيفة	تخفيض متطلبات الوظيفة	نفس متطلبات الوظيفة
أ)			
ب)			
جـ)			
د)			
هـ)			



أ- عمل بروفيل للعاملين بالوظائف الحاكمة ، كما هو موضح بالجدول رقم (٤)

جدول رقم (٤)

الوظائف الحاكمة	مدى المرتب	المؤهل	السن	النوع	المجموعة الوظيفية	أخرى
أ)						
ب)						
جـ)						
د)						

ب- لكل وظيفة حاكمة ، حدد المهارات الضرورية (المهارات الإدارية والفنية والقيادية) واللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

- المهارات الإدارية : تشير إلى المهارات الإدارية اللازمة لأداء الوظيفة (التخطيط ، التنظيم ، المتابعة ، المراقبة ، الاختيار ، ..... الخ)
- المهارات الفنية : هى المهارات التي تشير إلى تفاصيل الوظيفة ، وهي المهارات المهنية والتخصصية اللازمة لأداء الوظيفة (مهارات هندسية ، مهارات تسويقية ، ...... الخ)
- مهارات قيادية : تشير إلى متطلبات الوظيفة لموائمة رسالة المنظمة الحالية وفلسفتها وقيمها (على سبيل المثال ، التركيز على العملاء – بث روح الإبداع والابتكار – الثقة للعاملين – القيام بمبادرات خلاقة .... الخ)

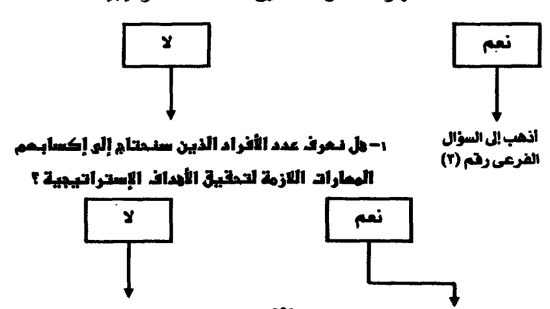
جدول رقــم (٥)

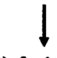
الوظائف الحاكمة	بعد سنة			بعد ٣ سنوات			بعد ٥ سنوات		
	إدارية	فنية	قيادية	إدارية	فنية	قيادية	إدارية	فنية	قيادية
أ-									
ب-									
ج-									

ج- لتحديد المهارات الحاكمة ، قم بعمل تحليل الاختيار الهادف كما يلى :

- حدد ذوى الأداء العالى ، وذوى الأداء المنخفض لكل وظيفة من الوظائف الحاكمة (أ، ب ، جـ ، ....) .
- حدد فروق (المهارات الإدارية – الفنية – القيادية) التى تميز مجموعات ذوى الأداء العالى والمنخفض .
- من التحليل السابق ، يمكن تحديد مهارات ذوى الأداء العالى . وتعتبر فى هذه الحالة متطلبات الوظيفة المستقبلية ، وأن كل من يشغلها لابد أن يكون من ذوى الأداء العالى .

البند الثاني : هل لدينا الأشخاص الموجودين فى الديوان العام / أو الإدارات التنظيمية المختلفة ، والذين يمكن إعدادهم لاكتساب المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



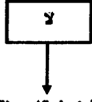


أذهب إلى الجدول رقم (٦)

هل هناك سجلات توضح اتجاهات حركة الأفراد على مدى زمني معين، ومنها يمكن التنبؤ وتحديد العمالة الحالية والمستقبلية ؟

نعم

لا



لتقدير عدد الأشخاص الذين سنحتاجهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية :

(١) قم بتحديد الخدمات / المنتجات التى تقوم بها كل من الوحدات التنظيمية المختلفة والديوان العام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(٢) حدد العملاء أو المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات / الخدمات .

(٣) حدد مستوى المجهود المبذول في إنتاج أو تقديم هذه الخدمات بدلالة عدد ساعات العمل المباشرة والمطلوبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية عند :

- الحد الأدنى أو الحد الحرج :
وهو الحد الذي تحته لا تتحقق الأهداف الاستراتيجية ويتطابق ذلك مع فلسفة (الجري للحاق بتحقيق الأهداف) .
- المستوى الكافي :
وهو المستوى الذي يسمح بالاحتفاظ ببعض الاحتياطيين من الأفراد ذوى الموهبة العالية ، ووجود فرصة لتحقيق زيادة عن الأهداف الاستراتيجية المتوقعة .
- الحد الأعلى :
وهو المستوى الذي يؤكد تحقيق أهداف أعلى من الأهداف الاستراتيجية ولكن يجب ان تتذكر زيادة التكاليف زيادة كبيرة بمعدل أكبر من الفوائد أو المزايا التي تتحقق .

ومن هذه المستويات يمكن تحديد عدد العاملين المطلوبين .

(٤) حدد مستوى الجهد المرغوب فيه ؟، وقم بأخذ موافقة الإدارة المسئولة فى المنظمة عن ذلك مع حساب التكاليف المصاحبة لتقديم هذه المنتجات أو الخدمات عند هذا المستوى من الجهد مع دراسة تأثير هذه التكاليف على سعر هذه المنتجات أو الخدمات بالنسبة للعملاء .

كم عدد العاملين الذين سنحتاجهم خلال الفترة الزمنية القادمة (خلال سنة – ثلاث سنوات – خمس سنوات) ؟

نعم

من السؤال الفرعي رقم (١)

جدول رقم (٦) الإحلال بإضافة عاملين جدد .

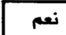
سبب الإخلال	سنة واحدة	٣ سنوات	٥ سنوات
الإحالة للمعاش			
المنقولين (تقديرى) خارج المنظمة أو الإدارة			
المرقين خارج المنظمة أو خارج الديوان العام أو الإدارة الوظيفية			
استقالات من المنظمة (تقديري)			
الوظائف المستحدثة			
إجمالي عدد العاملين الجدد المطلوبين			

ويفضل ملئ الجدول رقم (٦) أولاً ، لكل إدارة على حدة ، ثم يتم عمل جدول تجميعى للمنظمة ككل .

جدول رقم (٧) التكاليف التقديرية لإضافة عاملين جدد

النفقات	سنة واحدة	٣ سنوات	٥ سنوات
الاستقطاب والاختيار			
العمالة الدائمة			
العمالة المؤقتة			
تكاليف متعلقة بالموظفين			
تكاليف الأثاث والأدوات المتعلقة بالعمل			
التعاقد على خدمات خارجية			
إجمالي النفقات			

٢- هل أخذنا في الاعتبار وسائل بديلة لتوفير عاملين ذوي مهارات خاصة وذلك لتحديد الأهداف الاستراتيجية ؟

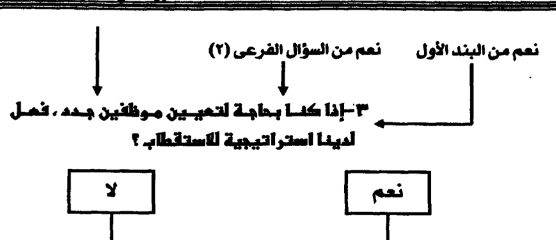


لا

(أ) خذ في الاعتبار الاستراتيجيات الآتية لتوفير العاملين ذوي المهارات الخاصة :

- اختيار عاملين دائمين من الإدارة ، إذا توفرت لديهم هذه المهارات الخاصة .
- اختيار عاملين دائمين من الإدارات الأخرى ممن تتوافر لديهم هذه المهارات الخاصة .
- تعيين عاملين دائمين من خارج المنظمة
- التعاقد مع مقاول خارجي لتنفيذ بعض الأعمال .
- تعيين عمالة مؤقتة .
- إضافة معدات تكنولوجية حديثة ، تزيد الإنتاجية وتوفر في العمالة .
- قيام العاملين الحاليين بتحمل حمل العمل الموجود بالإدارة ، مع تدريبهم على هذه المهارات الخاصة .
- استخدام إدارة أخرى من إدارات المنظمة للمشاركة في العمل مع الإدارة المعنية .
- إعادة تصميم الوظائف ليتضمن الأعمال الجديدة.

(ب) قم بتقييم التكاليف / المزايا والمنافع لكل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة .



(أ) لإعداد استراتيجية للاستقطاب :

١- قم بتحديد الوظائف الرئيسية المطلوب شغلها

٢- حدد أين تذهب للبحث عن المرشحين لهذه الوظائف

(١) إذا كان المرشحون مطلوب لهم خبرة سابقة :

- إدارات أخرى فى المنظمة من خلال نظام التنقلات بين الإدارات المختلفة .
- من شركات أخرى رئيسية فى نفس مجال النشاط الذى تمارسه المنظمة .
- الاتصالات الخارجية بالجمعيات والنقابات المهنية للمساعدة فى استقطاب مرشحين .
- الاعلانات فى الصحف

(٢) إذا كان المرشحين المطلوبين بدون خبرة :

- الاتصال ببعض الجامعات والمعاهد المختارة (لاستقطاب المؤهلات والتخصصات المطلوبة) .

(٣) تعلم كيفية التعرف والبحث عن المرشحين الواعدين وقم باختيار الأشخاص الرئيسيين الذين سيقومون بهذا الدور :

- مديرى الإدارات .
- الموظفين الفنيين (استخدام المهندسين ذوى الخبرة ، لاستقطاب مهندسين جدد) .
- خبراء تنمية الموارد البشرية .

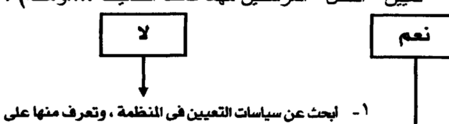
ب - لوضع إستراتيجية للاستقطاب ، قم بوضع جدول أو لوحة للمسئوليات ، كما هو موضح فى الجدول رقم (٨)

جدول رقم (٨) : لوحة تحديد المسئوليات لعملية الاستقطاب

الخطوة	من الذى سيقوم بتنفيذ الخطوة ؟	التوقيت	من المسئول ؟
تحديد الوظيفة			
البحث عن المرشحين			
تصفية المرشحين			
اختيار الذين سيتم تعيينهم			

البند الثالث : هل لدينا سياسة وفلسفة لشغل الوظائف بالمنظمة ؟

(مثل ، الترقيات من خلال المنظمة ، التعيينات من الخارج لوظائف بدء التعيين ، تعيين الخبرات من خارج المنظمة ، تعيين " أفضل " المرشحين مهما كانت التكاليف ،...وهكذا) ؟



١- ابحث عن سياسات التعيين فى المنظمة ، وتعرف منها على فلسفة المنظمة فى شغل الوظائف .

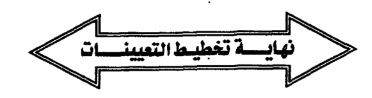
٢- قم بوصف ممارسات المنظمة فى شغل الوظائف خلال السنوات الثلاثة السابقة ، وذلك بالإجابة على الأسئلة الموضحة بالجدول رقم (٩) لبعض الوظائف الرئيسية :

الجدول رقم (٩) أسئلة مطلوب الإجابة لمعرفة ممارسات المنظمة فى التعيينات التى كانت تتم سابقاً

الأسئلة	الوظائف الرئيسية					
	أ	ب	ج	د	هـ	وهكذا
ما هى نسبة الموظفين الذين شغلوا هذه الوظائف من الأماكن التى رشحوا منها ؟						
من نفس الإدارة						
من إدارة أخرى داخل المنظمة .						
من خارج المنظمة						
متوسط السن لشاغلى الوظائف الرئيسية						
ما هى نسبة الموظفين الجاهزين للترقية ؟						
ما هى نسبة الموظفين الذين لديهم مؤهلات جامعية ؟						
ما هى نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة فى العمل ، ويعملون فى وظائف تخصصية ؟ • الوظائف الهندسية / الفنية . • وظائف التشغيل . • وظائف التسويق . وهكذا						
متوسط المدة التى يتولى فيها شاغل هذه الوظيفة فى المنظمة						

٣- راجع ممارسات وخبرة المنظمة للتعيينات فى السنوات الثلاث السابقة ، وهل هى متطابقة تماماً مع فلسفة وسياسة التعيينات بالمنظمة .

٤- قم بعمل التعديلات (إذا كان ذلك ضروريا) ، وقم بوضع فلسفة جديدة للتعيينات بمشاركة العاملين معك .



ملخص للإجراءات التى يجب تتخذها المنظمة فى تخطيط التعيينات التى تقوم بها المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها :

(١) حدد الوظائف التى تحتاج إلى تعديل ، وذلك بزيادة أو تخفيض متطلبات الوظيفة وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(٢) قم بعمل بروفيل للعاملين بالوظائف الحاكمة ، موضحاً بـه المجموعـة الوظيفية ، والمؤهل ، والسن ، والنوع ، ومدى المرتب .

(٣) حدد المهارات الضرورية (الإدارية والفنية والقيادية) لكل وظيفة حاكمة واللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وذلك فى مدى (سنة – ثـلاث سنوات – خمس سنوات) .

(٤) حدد المهارات الحاكمة ، باستخدام تحليل الاختيـار الهـادف ، وحـدد مهارات ذوى الأداء العالى . وهى المتطلبات التى يجب أن تتـوفر فـى شاغلى الوظائف الحاكمة .

(٥) حدد مستوى الجهد المطلوب ،وذلك بحساب ساعات العمل وحساب عـدد العاملين المطلوبين وذلك لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات التى تقـدمها المنظمة ، مع تأثير هذه التكاليف على سعر المنتجات أو الخدمات بالنسبة للعملاء .

(٦) ابحث في سجلات حركة العاملين فى المنظمة فى السنوات السابقة ، ومنها يمكن التنبؤ وتحديد العمالة الحالية والمستقبلية المطلوبة حسب المنتجات والخدمات التى تقوم بها كل الوحدات التنظيمية المختلفة والديوان العام ، مع رضاء العملاء عن هذه المنتجات والخدمات ، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

(٧) حدد العمالة المطلوبة فى مدى (سنة واحدة – ثلاث سنوات – خمس سنوات) لإحلال ، المحالين للمعاش أو المنقولين خارج المنظمة أو الاستقالات أو إنشاء وظائف مستحدثة . وقم بتحديد التكاليف التقديرية لإضافة عاملين جدد .

(٨) حدد الوسائل البديلة لتوفير العاملين ذوى المهارات الخاصة .

(٩) قم بإعداد استراتيجية للاستقطاب من خارج المنظمة أو من داخل المنظمة.

(١٠) ضع سياسة للتعيينات فى المنظمة ، استرشاداً بالسياسات السابقة ، مع تعديلها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ثالثاً : تقييم الأداء

السؤال العام : للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ما هى أنواع معلومات تقييم الأداء المطلوب مراجعتها ، وإجراء الاتصالات مع العاملين بشأنها ؟

الأسئلة المحددة :

البند الأول : هل نحن نقوم بإحاطة الموظفين بتغذية عكسية مناسبة عن تقييم أدائهم باستمرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



اذهب إلى البند الثانى

1- هل يعرف العاملون ما الذى يجب عليهم عمله وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

نعم

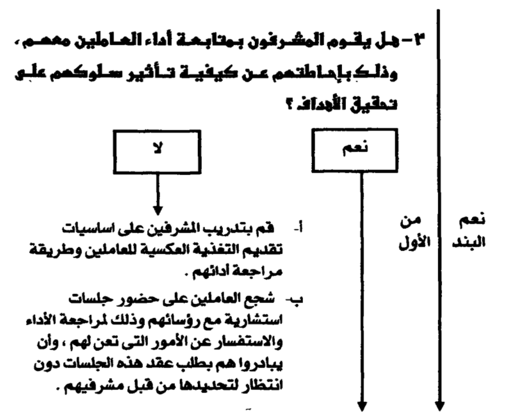
لا

أ- حدد الأهداف الفردية للعاملين المطلوب تحقيقها من كل منهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية :

- ما الذى يجب عليهم الاستمرار فى عمله مما يقومون به حالياً ؟
- ما الذى يجب عليهم البدء فى عمله مما لا يقومون به حالياً ؟
- ما الذى يجب عليهم أن يتوقفوا عن عمله مما يقومون بعمله حالياً ؟

ب- تأكد من أن الأهداف الفردية للعاملين محددة (ما الذى يجب عليهم عمله ، من سيكون مشاركا معهم فى هذا الهدف ، ومتى سيحققون نتائج عملهم ..... وهكذا)

جـ- تأكد من أن الأهداف الفردية للعاملين تم وضعها مع المشرف عليهم ، وأنهم يوافقون على هذه الأهداف مع وضع خطة العمل التى تحقق هذه الأهداف .

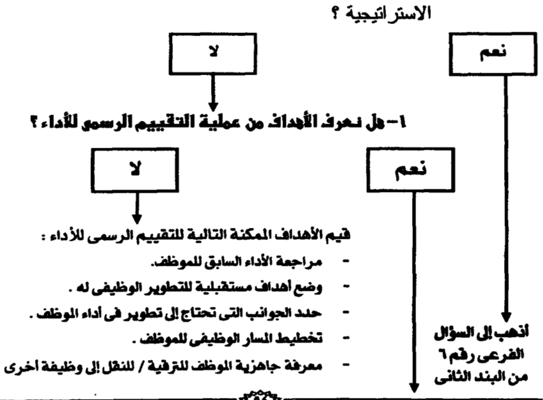


٣- هل يقوم المشرفون بمتابعة أداء العاملين معهم، وذلك بإحاطتهم عن كيفية تأثير سلوكهم على تحقيق الأهداف ؟

أ- قم بتدريب المشرفين على اساسيات تقديم التغذية العكسية للعاملين وطريقة مراجعة أدائهم .

ب- شجع العاملين على حضور جلسات استشارية مع رؤسائهم وذلك لمراجعة الأداء والاستفسار عن الأمور التى تعن لهم ، وأن يبادروا هم بطلب عقد هذه الجلسات دون انتظار لتحديدها من قبل مشرفيهم .

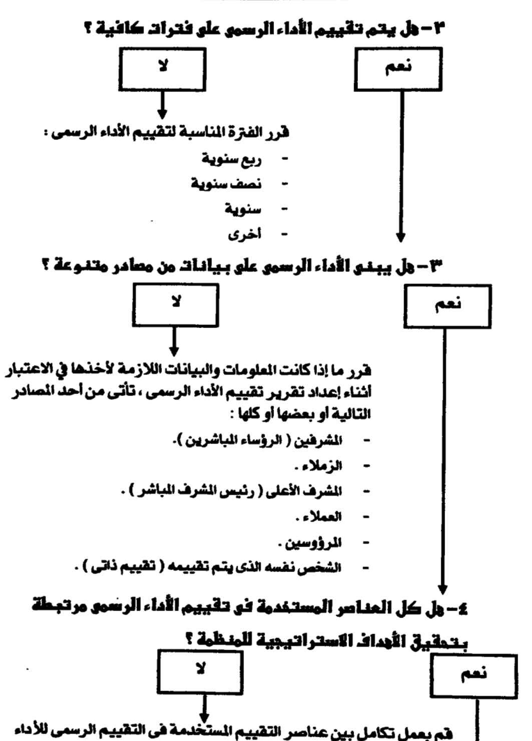
البند الثاني : هل التقييم الرسمى للأداء يشجع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



١- هل نعرف الأهداف من عملية التقييم الرسمى للأداء ؟

قيم الأهداف الممكنة التالية للتقييم الرسمى للأداء :

- مراجعة الأداء السابق للموظف.
- وضع أهداف مستقبلية للتطوير الوظيفى له .
- حدد الجوانب التى تحتاج إلى تطوير فى أداء الموظف .
- تخطيط المسار الوظيفى للموظف .
- معرفة جاهزية الموظف للترقية / للنقل إلى وظيفة أخرى



٢- هل يتم تقييم الأداء الرسمي على فترات كافية ؟

نعم | لا

قرر الفترة المناسبة لتقييم الأداء الرسمي :

- ربع سنوية
- نصف سنوية
- سنوية
- أخرى

٣- هل يبنى الأداء الرسمي على بيانات من مصادر متنوعة ؟

نعم | لا

قرر ما إذا كانت المعلومات والبيانات اللازمة لأخذها في الاعتبار أثناء إعداد تقرير تقييم الأداء الرسمي ، تأتي من أحد المصادر التالية أو بعضها أو كلها :

- المشرفين (الرؤساء المباشرين).
- الزملاء .
- المشرف الأعلى (رئيس المشرف المباشر) .
- العملاء .
- المرؤوسين .
- الشخص نفسه الذى يتم تقييمه (تقييم ذاتى) .

٤- هل كل العناصر المستخدمة في تقييم الأداء الرسمي مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟

نعم | لا

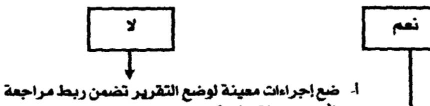
قم بعمل تكامل بين عناصر التقييم المستخدمة فى التقييم الرسمى للأداء والأهداف الإستراتيجية فى المنظمة وذلك بالأساليب التالية :

- إضافة عناصر جديدة لتقييم الأداء .
- حذف بعض العناصر من التقييم .
- تعديل بعض عناصر من التقييم .

٥- هل هناك معيار أو نقاط يجب أخذها في الاعتبار لضمان أن العاملين :

١- يتم تقييمهم على فترات مناسبة ؟

٢- يعاملون بعدالة أثناء عملية التقييم ؟



أ- ضع إجراءات معينة لوضع التقرير تضمن ربط مراجعة الأداء بواسطة المشرف / الرئيس المباشر وعملية تقييمه التقييم الفعال لأداء العاملين .

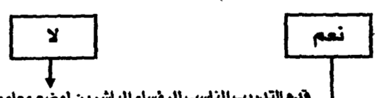
ب- قدم للعاملين الذين يشعرون بعدم الرضا عن تقييم أدائهم ، طريقة غير مهددة للتعامل مع تقييم الأداء للتظلم من التقرير .

نعم من البند الثاني

٦- هل الرؤساء المباشرين / المشرفين على وعي كامل بأخطاء التقييم ، ويعملون على التغلب عليها ؟ مثل :

أ) تأثير الهالة

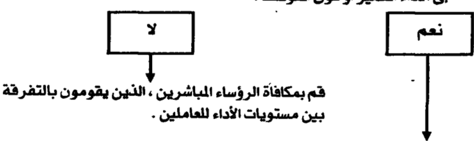
(حيث أن الموظف الممتاز في أحد عناصر التقييم ، يحصل تبعاً لذلك على ممتاز في بقية عناصر التقييم أو أن يكون التقييم متأثراً في لحظة وضع تقييم الأداء فقط ..... الخ)



قدم التدريب المناسب للرؤساء المباشرين لوضع معلومات موثقة عن أداء العاملين طول فترة تقييم الأداء ، ولضرورة أخذ جميع عناصر التقييم في الاعتبار .

ب- التقييم العالى :

حيث يحصل جميع العاملين على تقدير أعلى من المتوسط ، وفى بعض الأحيان يحصلون على تقدير ممتاز ، بالرغم من أن أداء الإدارة التى يعملون بها لا يرقى إلى الأداء المتميز أو فوق المتوسط .



البند الثالث : هل بيانات تقييم الأداء موثقة ومجدولة بحيث يتم مراجعتها ومراقبتها بسهولة ؟

نعم | لا

١- هل يتم مراجعة ومراقبة بيانات عملية تقييم الأداء ؟

نعم | لا

راقب وتابع البيانات التالية لكلك مدير على مدى فترة زمنية :

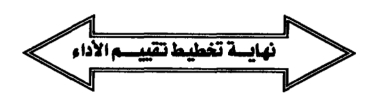
- ما هى نسبة العاملين الذين تم وضع تقارير تقييم الأداء لهم ؟
- ما هى الفترات التى تم التقييم خلالها ؟
- ما هو رد فعل العاملين عن تقارير تقييم الأداء لهم ؟
- هل هو عادل بالنسبة لهم ؟
- هل تم فى الوقت المناسب ؟
- هل قام الرئيس المباشر بمتابعة الخطوات الواجب ابتاعها لتطوير الأداء ؟

٣- هل البيانات التي يتم مراقبتها ومتابعتها ، تتضمن عناصر تقرير تقييم الأداء ؟



قم بمتابعة هذه البيانات مع كل رئيس مباشر خلال فترة زمنية :

- ما هى نقاط القوة والضعف التى تم مناقشتها فى تقرير الأداء بدرجة متوسط ؟ وما عددها ؟
- ما هى نسبة العاملين الذين تم وضع خطة عمل لتطويرهم وظيفياً ، بعد عملية تقييم الأداء ؟
- ما هى نسبة العاملين الذين أصبح لديهم الوعي الكامل بأن عملهم متوافق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟



ملخص للإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة في إدارة عملية تقييم أداء العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها

١) يبنى نظام تقييم الأداء الجيد ، والذى يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، على الإدارة بالأهداف . إذ يجب على المشرفين الجلوس مع مرؤوسيهم وتحديد الأهداف التي ينبغى علىٰ كل مرؤوس تحقيقها ، وأن تكون متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ويوافق عليها العاملون .

٢) أن يقوم الرؤساء المباشرين أثناء الفترة البينية لتقييم الأداء بمتابعة أداء مرءوسيهم باستمرار ، وعقد جلسات استشارات لهم وذلك لتزويدهم بالتغذية

العكسية عن أدائهم ، وتصحيح الأداء إذا لزم الأمر ، حتى يتم ضمان تحقيق الأهداف الفردية لكل موظف ، والتى بدورها تحقق أهداف المنظمة . ويتم أيضاً تشجيع العاملين لحضور هذه الجلسات الاستشارية ، وتدريب الرؤساء المباشرين على إدارة هذه الجلسات.

٣) يجب معرفة الأهداف من عملية التقييم الرسمى للأداء بواسطة الرؤساء المباشرين . وتنحصر هذه الأهداف فيما يلى :

- مراجعة الأداء السابق للموظف .
- وضع أهداف مستقبلية للتطوير الوظيفى له .
- تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الموظف .
- تخطيط المسار الوظيفى للموظف .
- معرفة جاهزية الموظف للترقية / النقل إلى وظيفة أخرى .

٤) تحديد الفترة البينية المناسبة لتقييم الأداء الرسمى – ربع سنوية – نصف سنوية – سنوية – أخرى

٥) تحديد مصادر المعلومات التي يتم على أساسها تقييم الأداء ، ومدى جدوى كل منها ، وتنحصر هذه المصادر فيما يلى :

- المشرفين (الرؤساء المباشرين) .
- الزملاء .
- المشرف الأعلى (رئيس المشرف المباشر) .
- العملاء .
- المرؤوسين .
- الشخص نفسه الذي يتم تقييمه (تقييم ذاتى) .

٦) مراجعة عناصر نموذج تقييم الأداء ، بحيث تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . وذلك إما بـ :
- إضافة عناصر جديدة لتقييم الأداء .
- حذف بعض العناصر من التقييم .
- تعديل بعض عناصر التقييم .

٧) تأكد من أن الرؤساء المباشرين ، يستطيعون التفرقة بين مستويات الأداء للعاملين ، وكافئتهم على ذلك .

٨) تأكد من وجود نظام متابعة ومراقبة بيانات تقييم الأداء ، بما يحقق العدالة للموظفين ، وتطوير أدائهم .

٩) تأكد من وجود إجراءات معينة يجب أن تتخذ ، ومكتوبة وموزعة على جميع الرؤساء المباشرين ، بها كافة خطوات التقييم ، وذلك لضمان التقييم الفعال للعاملين ، وأن هناك عدالة في التقييم . ويجب أن تتضمن هذه الإجراءات طريقة تظلم العاملين من تقييم أدائهم بطريقة لائقة ولا تخضع للتهديد .

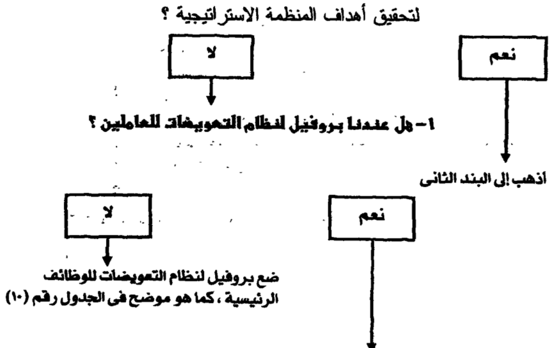
١٠) تأكد من أن كل الرؤساء المباشرين على دراية كاملة ، بالأخطاء الرئيسية في عملية تقييم الأداء ، ومنها على سبيل المثال ، تأثير الهالة ، والتقييم المغالى فيه ، بأن يحصل ٩٩٪ من العاملين على تقدير " ممتاز " . وقم بتقديم التدريب اللازم لهم حتى تضمن عدم وقوعهم في هذه الأخطاء .

رابعاً : نظام التعويضات

السؤال العام : لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ما هو نظام التعويضات الذى يجب أن يوضع لتشجيع أداء العاملين وتحفيزهم ؟

الأسئلة المحددة :

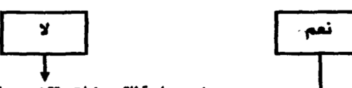
البند الأول : هل عندنا النظام المالى الصحيح للتعويضات والموضوع لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ؟



الجدول رقم (١٠) بروفيل لنظام التعويضات للوظائف الرئيسية

العنصر	مجموعة الوظائف الرئيسية						
	أ	ب	جـ	د	هـ	و	.. الخ
مدى المرتب الأساسى							
متوسط المرتب الأساسى							
متوسط الحوافز .							
متوسط المكافآت الأخرى .							
متوسط التعويضات فى المنظمة							
متوسط التعويضات فى منظمة مماثلة							

٢- هل عندنا سياسة للتعويضات ، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟



ضع سياسة للتعويضات ، تتضمن ما يلى :

- تحديد مقدار الزيادة السنوية للمرتب الأساسى كنسبة من التعويضات الكلية ، أو كنبسة من المرتب الأساسى .
- تحديد مقدار الزيادة فى الحوافز كنسبة من التعويضات الكلية ، أو كنسبة من المرتب الأساسى .
- وضع نظام للأجور لتشجيع التنافس بين العاملين ، وكذلك لتعاونهم كفريق عمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتأكد من أن يسبق نظم الأجور فى منظمات أخرى تقوم بنفس نشاط المنظمة .

٣- هل يتم ربط التعويضات بالأداء بوضوح ؟



ضع المعايير اللازمة لربط التعويضات بالأداء بوضوح ، وذلك بالإجابة على هذه الأسئلة :

أ- هل تم وضع معايير لمنح الزيادة السنوية فى المرتب الأساسى؟

ب- هل تم ربط هذه المعايير بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟

ج-هل تم وضع معايير لمنح الحوافز واضحة ويفهمها كل العاملين؟

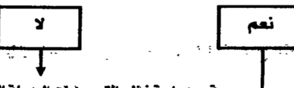
د- هل معايير منح الحوافز مبنية على ؟

- أداء المنظمة ككل .
- أداء كل إدارة على حدة .
- أداء الأفراد .

ز- هل معايير منح الحوافز تركز على ؟

- تحقيق أهداف قصيرة الأجل (أرباح هذا العام والذى حققته المنظمة أو إدارات المنظمة) .
- تحقيق أهداف طويلة الأجل (مثل النجاح فى تحقيق أرباح على مدى ٥ سنوات ، سواء للمنظمة ككل ، أو إدارات المنظمة كل على حدة) .

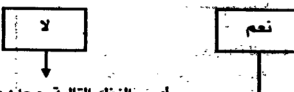
٤- هل يؤخذ في الاعتبار ، نظم التعويضات البديلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



قم بدراسة نظم التعويضات البديلة التالية : وحدد مدى ملاءمتها في التطبيق في منظمتك :

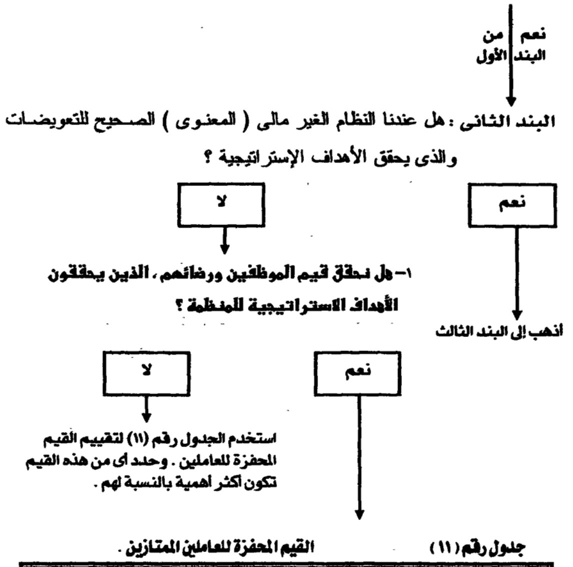
- المشاركة في الأرباح.
- ملكية نسبة من أسهم المنظمة (إذا كان لها أسهم) .
- نظام تعويضات مبني على القدرات والمهارات.

٥- هل هناك نظام تعويضات شامل ومرن تم أخذه في الاعتبار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



أدرس النظم التالية ، وحدد مدى ملائمة كل منها للتطبيق في المنظمة :

- نظام مرن للتعويضات المباشرة (مثال تغيير نسبة التعويضات على المدى القصير والطويل).
- نظام مرن للتعويضات الغير مباشرة .



جدول رقم (١١) القيم المحفزة للعاملين المتازين .

القيم المحفزة	الموظفين المتازين						
	أ	ب	جـ	د	هـ	و	.. الخ
المكانة الوظيفية .							
الترقية .							
الأجور والحوافز .							
الاعتراف والتقدير .							
الحرية والاستقلالية .							
الموقع الوظيفي .							
التحديات / الفرص							
الخ							

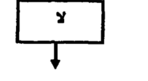
٢ - هل لدينا نظام غير مالي للتعويضات (معنوي) لتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



قم بدراسة الأساليب التالية ، ومدى ملاءمتها للتطبيق فى منظمتك :

- زيادة المكانة الوظيفية والاعتراف والتقدير للموظف وذلك باتباع الأساليب التالية :-
  - تقديم أفكار الموظف لمجموعات أخرى من العاملين .
  - استخدام مطبوعات المنظمة لنشر وإبراز الأداء المتميز للعاملين .
  - تقديم مزايا عينية للموظف (مثل تغيير المسمى الوظيفي ، تغيير المكتب بمكتب أفضل – تغيير موقع أداء الوظيفة – فى غرفة أوسع ... الخ) .
- زيادة استقلالية الموظف ، باستخدام الأساليب التالية :
  - السماح لهم باختيار أساليبهم فى العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
  - مشاركة الموظف فى اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة (مثل – تصميم منتج جديد ... الخ) .

٣ - هل تم تشجيع الرؤساء المباشرين لتقديم مزايا معنوية لتحفيز العاملين ؟



نعم

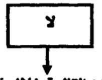
شجع المشرفين والرؤساء المباشرين على تدعيم وتشجيع أداء العاملين من خلال :

- التحدث للموظف مباشرة .
- استخدام أمثلة من الأداء المتميز فى خطبة عامة .
- كتابة خطابات الشكر للعاملين .
- نشر الأداء المتميز للعاملين فى مطبوعات الشركة ... الخ .

نعم من البند الثانى

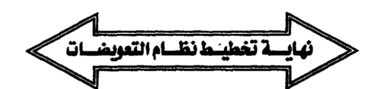
البند الثالث : هل نراقب البيانات الخاصة بالتعويضات ؟

نعم



قم بتجميع البيانات التالية خلال فترة زمنية معينة (٣ سنوات – ٥ سنوات) مثلاً :

- الزيادة فى الأجور خلال السنة الأخيرة .
- توزيع قيمة المرتبات خلال الفترة الزمنية .
- معرفة نسبة العاملين الذين يعرفون معايير الزيادة فى المرتبات .
- معرفة نسبة العاملين الذين يعرفون علاقة الزيادة فى التعويضات بتحقيق أهداف المنظمة .
- معرفة نسبة العاملين الذين تم إخطارهم بأسباب الزيادة السنوية فى مرتباتهم ، عما كانوا يتقاضونه من قبل .



ملخص للإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة

لوضع نظام للتعويضات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها

(١) ضع بروفيل لنظام التعويضات للوظائف الرئيسية يتضمن :

- مدى المرتب الأساسى لكل مستوى وظيفى .
- متوسط المرتب الأساسى لمجموعة الوظائف الرئيسية .
- متوسط الحوافز والمكافآت الأخرى .
- متوسط التعويضات التى يحصل عليها الموظف فى المجموعات الوظيفية المختلفة ، ومقارنتها بمتوسط التعويضات التى تمنحها منظمات مماثلة .

(٢) ضع سياسة للتعويضات ، يتضمن ما يلى :

- تحديد مقدار الزيادة السنوية للمرتب ، كنسبة من المرتب الأساسى .
- تحديد مقدار الزيادة السنوية فى الحوافز ، كنسبة من المرتب الأساسى ، أو من التعويضات الكلية .
- وضع نظام للأجور يشجع العاملين على التنافس ، والتعاون معا للعمل كفريق عمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وتأكد من انه أعلى من نظم الأجور التى تقدمها المنظمات الأخرى المماثلة للنشاط

(٣) ضع المعايير اللازمة لربط التعويضات بالأداء بوضوح . مثل معايير منح الزيادة السنوية للأجور والحوافز ، وطريقة ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة . والضوابط التى تمنح بها هذه الزيادة فى الأجور والحوافز وطريقة ربطها بأداء المنظمة أو الإدارة أو اداء الموظف ذاته .

(٤) قم بدراسة نظم التعويضات البديلة التالية ، وحدد مدى ملاءمتها للتطبيق فى منظمتك :

- المشاركة فى الأرباح .

- ملكية نسبة من أسهم المنظمة (إذا كان لها أسهم) .
- نظام تعويضات مبنى على القدرات والمهارات .

(٥) إدرس نظم التعويضات المرنة ، سواءً المباشرة منها ، أو غير المباشرة ، وحدد مدى ملاءمتها للتطبيق فى منظمتك .

(٦) قم بدراسة أساليب تقديم المزايا المعنوية للعاملين ، ومدى ملائمة كل منها للتطبيق فى المنظمة ، وهى :

- أساليب زيادة المكانة الوظيفية والاعتراف والتقدير للموظف .
- أساليب زيادة استقلالية الموظف .

(٧) قم بتشجيع المشرفين والرؤساء المباشرين على تقديم مزايا معنوية لتشجيع أداء العاملين ، مثل التحدث إليهم مباشرة ، والإشادة بأدائهم فى الخطب الرسمية ، وكتابة خطابات الشكر لهم ، ونشر مقتطفات من أدائهم المتميز فى مطبوعات المنظمة .

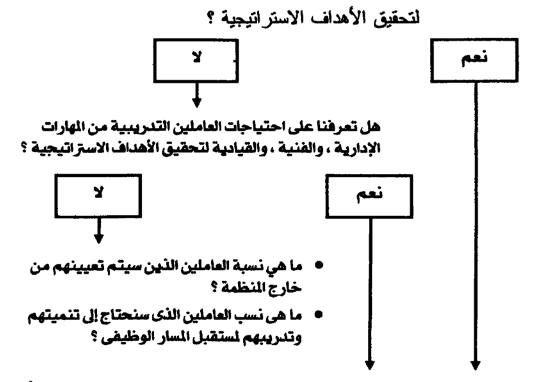
(٨) قم بإعداد سجل لمراقبة تطور التعويضات فى المنظمة على مدى فترة زمنية معينة (٣ سنوات – ٥ سنوات) مثلاً .

خامساً : تنمية الموارد البشرية والتدريب

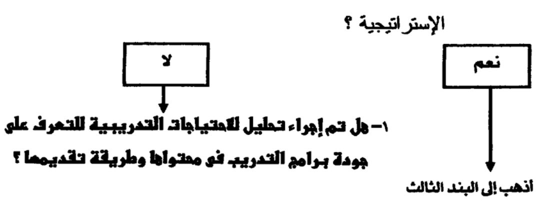
السؤال العام : ما هى أنواع برامج التدريب والتنمية التى نحتاج لتنفيذها لإعداد العاملين وإكسابهم بالمهارات اللازمة ، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟

الأسئلة المحددة :

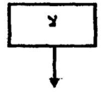
البند الأول : هل عندنا الآن برامج تدريبية جاهزة تنفذ لإعداد العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



البند الثانى : هل نقدم برامج تدريبية مناسبة لتطوير العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ؟



نعم



أ- قيم برامج التدريب المقدمة :

- محتويات البرامج (هل هى مستحدثة ؟ يمكن تطبيقها ؟) .
- مدى إتاحية هذه البرامج للعاملين .
- ملائمة البرنامج لتحقيق أهداف المنظمة .

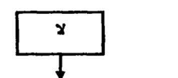
ب- تعرف على الاحتياجات التدريبية :

- تحديد المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- تحديد المهارات الفنية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد المهارات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

جـ- مراجعة البرامج الحالية ودراسة مدى توافقها مع الاحتياجات التدريبية التى تم الحصول عليها .

٣- إذا كنا بحاجة لتحسين برامج التدريب ، هل تم الأخذ فى الاعتبار كيفية تقديم التدريب الأفضل ؟

نعم



أ- ركز على إكساب المهارات التى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ب- راجع برامج تدريبية أخرى (ربما من خارج المنظمة) للتعرف على المفاهيم والمهارات التى يتم اكتسابها .

ج- تعرف على المصادر التدريبية الرئيسية التى تستطيع الربط بين البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

- برامج تدريبية داخل المنظمة .
- برامج تدريبية من خارج المنظمة .

٣- إذا كنا نريد تطوير التدريب ، هل أخذنا في الاعتبار كيفية تقديم التدريب ؟

نعم	لا

أ- من هو الشخص الذى يجب عليه حضور التدريب ؟

- تأكد من أن جميع المديرين قد استقبلوا نفس الرسالة فيما يخص تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
- استخدام التدريب لبناء العلاقات الإيجابية بين الإدارات المختلفة للمنظمة (مثال : ترشيح العاملين للتدريب من إدارات مختلفة يبنى العلاقات الإيجابية المتبادلة بين الإدارات المختلفة) .
- ما هو تتابع البرامج التدريبية وأزمنتها ؟ (هل يتم التدريب بتتابع معين وفى الأوقات المناسبة ؟) .
  - من الذى يقوم بتقديم التدريب ؟
  - أخصائيو التدريب من داخل المنظمة .
- المديرون من داخل المنظمة والمتخصصون فى تخصص واحد (مثال : المدير المالى ليقوم بالتدريب على النواحى المالية والمحاسبية) .
- أخصائيو التدريب من خارج المنظمة .
- أين ستعقد برامجنا التدريبية ؟
  - خارج المنظمة .
  - داخل المنظمة .

٤- إذا قمنا بتقديم التدريب ، فهل نقوم بجمع معلومات مناسبة عن تقييم التدريب ؟

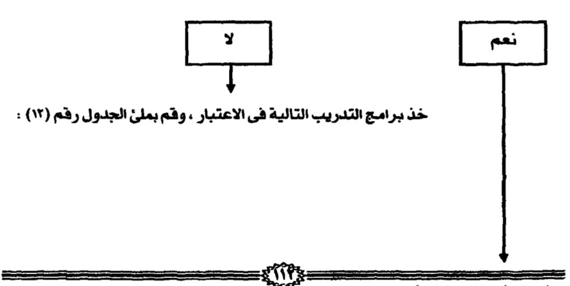
لا	نعم

أجمع بيانات التقييم من :

- المشاركون فى البرنامج :
  - المدى القصير (مثال : هل قام التدريب بتحسين المهارات والمعارف اللازمة لتأدية وظائفهم) ؟
  - المدى البعيد (مثال : هل قام التدريب بتغيير السلوك أثناء العمل؟) .
- المرؤوسين : (مثال : هل نتائج تدريب رؤسائكم قد أحدث تغييرات فى طريقة أدائكم للوظيفة ؟) .
- الرؤساء المباشرين : (مثال : هل ساعد التدريب الذى حصل عليه مرؤوسيكم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة أفضل ؟) .

نعم من البند الثانى

البند الثالث : هل نقوم بتقديم برامج تطوير بديلة ، لتطوير العاملين بدرجة عالية جداً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

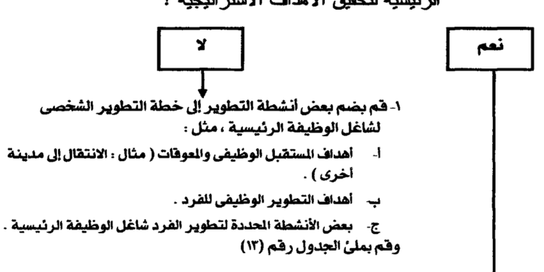


خذ برامج التدريب التالية فى الاعتبار ، وقم بملئ الجدول رقم (١٢) :

جدول رقم (١٢) برامج بديلة لتطوير العاملين :

برامج التطوير	هل قمنا باستخدامها ؟	النسبة المئوية لمن استفاد منها	النسبة المئوية لمن لم يتمكن من الاستفادة منها	الأشخاص الجاهزين لهذا التطوير
الدوران الوظيفي *Job Rotation*				
التدريب على رأس العمل *On- Job Training*				
بعض التكليفات من الموجهين *Assignments from Mentors*				
المشاركة في فرق العمل				
الانتقال التبادلي في الوظائف (في نفس المجموعة الوظيفية)				
شغل وظائف للتطوير في المنظمة *Offering Developmental positions in the Organization*				

البند الرابع : هل أعددنا برامج تطوير فردية للعاملين شاغلى الوظائف الرئيسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



١- قم بضم بعض أنشطة التطوير إلى خطة التطوير الشخصى لشاغل الوظيفة الرئيسية ، مثل :

أ- أهداف المستقبل الوظيفى والمعوقات (مثال : الانتقال إلى مدينة أخرى) .

ب- أهداف التطوير الوظيفى للفرد .

ج- بعض الأنشطة المحددة لتطوير الفرد شاغل الوظيفة الرئيسية .

وقم بملئ الجدول رقم (١٣)

الجدول رقم (١٣) خطة التطوير الشخصى لشاغلى الوظائف الرئيسية .

اسم الشخص	النشاط التطويرى	علاقة النشاط التطويرى بتحقيق أهداف المنظمة ، ومستقبل الشخص الوظيفى	الإطار الزمنى	التكاليف	من يجب عليه أن يوافق
أ					
ب					
جـ					
د					
هـ					
.... الخ					

٢- وفر فرص واقعية لاستشارات العاملين حول مستقبلهم الوظيفى .

أ- من مديري الإدارات .

ب- من أخصائي الموارد البشرية .

البند الخامس : هل عندنا بيانات لمتابعة الأنشطة التطويرية ؟



قم بإعداد بيانات الأنشطة التطويرية ، والتى تشتمل على ما يلى :

- ما هو عدد الموظفين الذين قامت إدارة الموارد البشرية بتحريكهم ونقلهم من إدارة إلى أخرى خلال السنوات الثلاثة السابقة ؟
- ما هى نسبة الموظفين الجاهزين الآن والمستعدين للترقية لوظائف أعلى فى المنظمة ؟
- ما هى عدد الأيام التى قضاها الرؤساء المباشرون فى التدريب فى العام الماضى ؟
  - أ- حضور دورات تدريبية .
  - ب- تقديم دورات تدريبية .
- ما هى نسبة أعداد العاملين الذين يحتاجون إلى إعادة تدريب قبل وبعد تحقيق الأهداف الإستراتيجية ؟
- ما هى نسبة عدد العاملين الذين لديهم الرضا الوظيفى عن المعلومات التى توفرها المنظمة عن مستقبلهم الوظيفى ؟



ملخص الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة فى مجال تنمية الموارد البشرية والتدريب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

(١) قم بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين من المهارات الإدارية والفنية والقيادية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وذلك بمعرفة عدد العاملين الذين سيتم تعيينهم من خارج المنظمة ، وكذلك عدد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم فى المستقبل حتى يتحركوا فى مسارهم الوظيفى .

(٢) قيم برامج التدريب الحالية من ناحية محتواها ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف المنظمة ، ومدى إتاحة هذه البرامج للعاملين .

(٣) إذا كانت البرامج التدريبية الحالية فى حاجة إلى تحسين . حاول دراسة السبل لتقديم التدريب الأفضل وذلك من خلال :

- التركيز على إكساب المهارات التى تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- ابحث عن برامج تدريبية أخرى (ربما من خارج المنظمة) للتعرف على المفاهيم والمهارات التى يتم اكتسابها .
- تعرف على المصادر التدريبية ، سواءً من داخل المنظمة أو خارجها وذلك لتقديم برامج تحقق الأهداف الإستراتيجية .

(٤) إهتم بالطريقة التى يتم بها الترشيح للبرامج التدريبية والتوقيت الزمنى لكل برنامج ، وحاول توصيل طلب الترشيح إلى كل المديرين بالمنظمة ، واستخدم التدريب لبناء العلاقات الإيجابية بين الإدارات المختلفة . وتأكد من ترشيح الشخص المناسب للبرنامج المناسب وفى الوقت المناسب .

(٥) حدد مكان عقد الدورات التدريبية ، سواء خارج المنظمة أو داخلها . وقم بتحديد الشخص الذى سيقوم بالتدريب سواء أخصائيون للتدريب من

المنظمة أو خارجها ، علاوة على الاستعانة بالمديرين من داخل المنظمة والمتخصصين فى تخصص واحد .

(٦) ضع نظاماً لتقييم البرامج التدريبية ، وصمم الاستقصاءات اللازمة لذلك ، لتجميع معلومات عن جدوى هذا التدريب ومدى تأثيره فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة . وذلك باستطلاع أراء المشاركين فى البرنامج ، والرؤساء المباشرين ، ومرؤوسى المشاركين .

(٧) قم بتحديد برامج تطوير العاملين البديلة ، بعد دراسة جدواها بالنسبة لتقديمها من حيث تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتكاليف تنفيذها ، وأيضا إمكانية التطبيق ، وهى :

- الدوران الوظيفى
- التدريب على رأس العمل .
- بعض التكليفات من الموجهين .
- المشاركة فى فرق العمل .
- الانتقال التبادلى فى الوظائف (فى نفس المجموعة الوظيفية)
- شغل وظائف للتطوير فى المنظمة .

(٨) قم بإعداد برامج تطوير فردية للعاملين ، وشجع العاملين ورؤسائهم المباشرين بالاهتمام بخطة التطوير الشخصى لكل موظف .

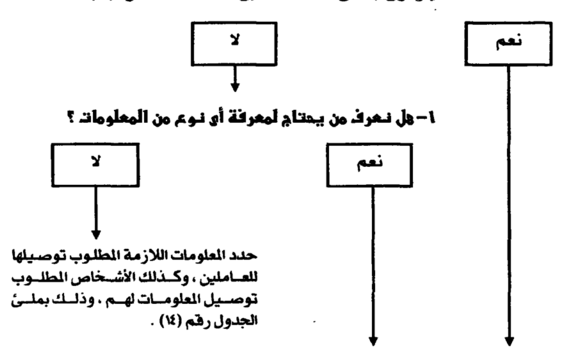
(٩) قم بإعداد بيانات عن الأنشطة التطويرية ، والتى تتضمن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية فى التدريب داخل العمل أو خارجة ، والدوران الوظيفى ، وتخطيط المستقبل الوظيفى للعاملين .

سادساً : نظام الاتصالات بالمنظمة

السؤال العام : ما هى أنواع الاتصالات التى يجب أن تحدث فى المنظمة ، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها ؟

الأسئلة المحددة :

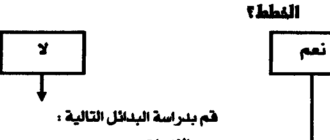
البند الأول : هل عندنا حالياً خطة للاتصالات لإحاطة العاملين بكيفية ما سيقومون به من أعمال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟



الجدول رقم (١٤) المعلومات اللازمة المطلوب توصيلها للعاملين الذين فى حاجة إلى هذه المعلومات :

الخطة	الأمور الحاكمة من الخطة التى تحتاج إلى عملية الاتصال بالعاملين	أى الأشخاص نحتاج إلى :			
		مشاركتهم	إحاطتهم	نصيحتهم	استشارتهم
الخطة الإستراتيجية للمنظمة					
الخطة التنظيمية للمنظمة					
خطة الموارد البشرية					

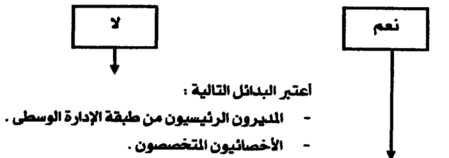
٣- هل نعرف كيفية إجراء عملية الإتصالات بخصوص هذه الخطط؟



قم بدراسة البدائل التالية :

- الندوات .
- أشرطة الفيديو .
- المذكرات الداخلية .
- النشرات الداخلية .
- خطابات الأنباء الداخلية News Letters.
- إلقاء الخطب والكلمات .
- الخ ....

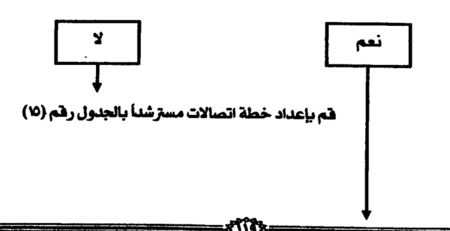
٣- هل نعرف من نريد توصيل معلومات خطط المنظمة لهم ؟



أعتبر البدائل التالية :

- المديرون الرئيسيون من طبقة الإدارة الوسطى .
- الأخصائيون المتخصصون .

٤- هل عندنا خطة اتصالات رئيسية ؟



قم بإعداد خطة اتصالات مسترشداً بالجدول رقم (١٥)

الجدول رقم (١٥) خطة الاتصالات بالمنظمة.

الخطة	الأمور الحاكمة من الخطة التى تحتاج إلى عملية الاتصال	أى الأشخاص يحتاج إلى هذه المعلومات ؟	وسيلة الاتصالات	من سيقوم بعملية الإتصالات ؟	التاريخ والوقت
الخطة الاستراتيجية					
الخطة التنظيمية					
خطة الموارد البشرية					



ملخص الإجراءات التي يجب أن تتخذها المنظمة في مجال نظم الإتصالات بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها

(١) حدد المعلومات اللازمة المطلوب توصيلها للعاملين ، وخصوصاً خطط المنظمة (الخطة الإستراتيجية – الخطة التنظيمية – خطة الموارد البشرية) ، وكذلك الأشخاص الذين فى حاجة إلى هذه المعلومات .

(٢) حدد طرق توصيل المعلومات المناسبة ، وذلك عن طريق الوسائل التالية :

- الندوات .
- أشرطة الفيديو .
- المذكرات الداخلية .
- النشرات الداخلية .
- خطابات الأنباء الداخلية (News Letters) .
- إلقاء الخطب والكلمات .
- الخ...............

(٣) حدد من سيقوم بتوصيل المعلومات من المديرين من طبقة الإدارة الوسطى أو الأخصائيون المتخصصين .

(٤) قم بإعداد خطة للاتصالات بالمنظمة ، وذلك بتحديد الأمور الحاكمة من خطط المنظمة التى تحتاج إلى عملية الاتصال ، وتحديد الأشخاص الذين يحتاجون هذه المعلومات ، ووسيلة الاتصالات ، ومن سيقوم بعملية الاتصالات ؟ والتاريخ ووقت إجراء الاتصالات .



مثال تطبيقي
على تخطيط أنشطة الموارد البشرية
طبقا للتخطيط الاستراتيجي
لإحدى شركات توزيع الطاقة الكهربائية

مثال تطبيقي

على تخطيط أنشطة الموارد البشرية

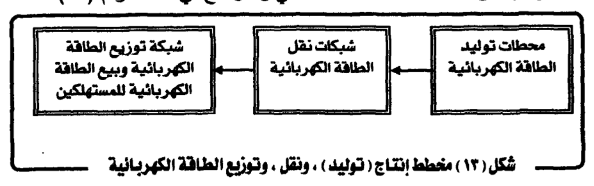
طبقا للتخطيط الاستراتيجي لإحدى شركات توزيع الطاقة الكهربائية

ورشة عمل تدريبية لتخطيط الموارد البشرية (حالة تدريبية)

عقدت ورشة عمل تدريبية لمسئولي الموارد البشرية بقطاع الكهرباء لمدة أسبوعين لعدد ١٦ مشاركًا وذلك للتدريب علي تخطيط أنشطة الموارد البشرية باستخدام الدليل العملي للتخطيط والذي تم استعراضه في الفصل الثالث من هذا الكتاب. وكانت المهمة الملقاة على عاتق المشاركين في هذا البرنامج ، هي إعداد خطة عمل لأنشطة الموارد البشرية لإحدى شركات توزيع الكهرباء.

الأنشطة الرئيسية لشركة توزيع الطاقة الكهربائية:

ولعلي أوضح للقارئ العزيز فكرة مبسطة على إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية من خلال المخطط المبسط التالي والموضح في الشكل رقم (١٣):



شكل (١٣) مخطط إنتاج (توليد) ، ونقل ، وتوزيع الطاقة الكهربائية

يتم إنتاج الطاقة الكهربائية بواسطة محطات التوليد المختلفة وعادة ما تكون محطات مائية ، أو حرارية ، أو تستخدم طاقة الرياح.

ويتم نقل الطاقة الكهربائية المولدة من هذه المحطات إلى المستهلكين من خلال شبكات لنقل الطاقة الكهربائية على الجهود الفائقة والعالية إلى شبكات التوزيع حيث تنخفض الجهود مرة أخرى لتوزيعها على المستهلكين ، سواءاً للأغراض المنزلية علي جهود ٣٨٠/٢٢٠ فولت أو للأغراض الصناعية على جهود متوسطة ١١ ك فولت.

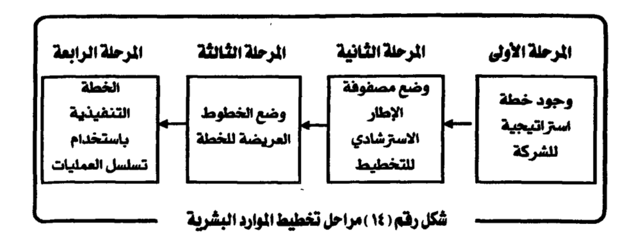
ويقوم بنشاط توزيع وبيع الطاقة الكهربائية للمستهلكين ، شركات توزيع تختص كل شركة منها بمنطقة جغرافية معينة.

وبكون النشاط الرئيسي لأي شركة توزيع هو صيانة وتشغيل شبكة التوزيع بها والتي تقوم بتغذية الطاقة الكهربائية للمستهلكين وهو نشاط هندسي ، علاوة على النشاط التجاري الذي يتمثل في بيع الطاقة الكهربائية للمستهلكين ، سواءًا للاستهلاك المنزلي أو الاستهلاك الصناعي والزراعي.

مراحل تخطيط أنشطة الموارد البشرية

بدأ المشرف على ورشة العمل بشرح مراحل تخطيط أنشطة الموارد البشرية كما وردت في الدليل العملي المشار إليه ، والتي تتضمن في المرحلة الأولى منها وجود خطة استراتيجية مستقبلية للشركة والخطة السابقة لها ، وذلك لمعرفة الاتجاه الذي ستسلكه الشركة والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل ، وبعد ذلك يتم إعداد مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط كمرحلة ثانية ، ثم يتم إعداد الخطوط العريضة للخطة في المرحلة الثالثة ، ثم تختتم هذه المراحل بمرحلة تسلسل العمليات حتى يتم التوصل إلى خطة تنفيذية لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية . وقد قام المشرف بتوزيع الدليل العملي للتخطيط والمشار إليه على كل مشارك.

ويوضح الشكل التالي مراحل تخطيط أنشطة الموارد البشرية



شكل رقم (١٤) مراحل تخطيط الموارد البشرية

المرحلة الأولى

الخطط الاستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء (X)

قام المشرف بعد ذلك بتسليم المشاركين مسودة لملخص الخطة الاستراتيجية للشركة للخمس سنوات القادمة. وكانت قد أعدت من قبل بعض المشاركين من بعض المسئولين من شركة التوزيع في ورشة عمل تدريبية ، وسيتم مناقشتها بعد ذلك من قبل مجلس إدارة الشركة لتنقيحها واعتمادها وأوضح المشرف على ورشة العمل أنه بالرغم من عدم اعتماد هذه الخطة الاستراتيجية إلا أنها تعتبر كأداة تخطيطية جيدة ومناسبة للتدريب على تخطيط أنشطة الموارد البشرية باستخدام الدليل العملي للتخطيط.

تساءل المشاركون في ورشة العمل ، عن وجود خطة سابقة كانت الشركة تستخدمها من قبل ، حتى يمكن التعرف على الوضع الحالي للشركة ، فرد عليهم المشرف على إدارة ورشة العمل بوجود هذه الخطة وقام بتوزيع ملخص منها على المشاركين. وطلب منهم قراءة متأنية لملخص هاتين الخطتين حتى يتم البدء في المضي قدما في خطوات التخطيط الموضحة في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

وفيما يلي ملخص موجز للإستراتيجية الماضية والاستراتيجية الحالية.

ملخص الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس السابقة
لشركة توزيع الطاقة الكهربائية (X)

الرسالة : شركة توزيع الطاقة الكهربائية (X) هي شركة خدمات بها عاملين على درجة عالية من الكفاءة وموجهين لخدمة العملاء . وتعمل الشركة على إمداد العملاء بالطاقة الكهربائية لمختلف أغراض الاستخدام بأقل تكلفة وأعلى جودة وطبقا للمواصفات العالمية على الجهدين المنخفض والمتوسط بواسطة الشبكات الكهربائية الموجودة بالنطاق الجغرافي لنشاط الشركة.

الأهداف الاستراتيجية للشركة

١-خدمة العملاء : تحقيق خدمة متميزة للعملاء بجودة عالية في وقت قياسي وبأبسط الإجراءات وبشروط ميسرة.

وقد حددت الشركة الإجراءات اللازمة لتحقيق هذا الهدف عن طريق إعداد مراكز لخدمة العملاء بجميع فروع الشركة وتزويدها بأجهزة الحاسبات الآلية وإعداد برامج خدمة العملاء ، وتطبيق الخدمة بنظام (الموظف الواحد) (One Reception Desk) . وعمل استقصاء سنوي للعملاء لقياس مستوى أداء الخدمة للشركة.

٢-البحث والتطوير : الاستفادة من البحث العلمي في كل من المجال الفني والإداري لإمكانية التطوير الشامل والمخطط لمنظومة فعالة ترتبط بمصالح الشركة وتحقق أهدافها الاستراتيجية.

وذلك بإتاحة البحوث والدراسات الحديثة والدولية للعاملين مع الاستعانة بالجهات البحثية سواءًا من الجامعات أو مراكز البحوث.

٣- تحسين جودة التغذية الكهربائية ونظم الصيانة وتحسين نظم التشغيل :

وذلك بإنشاء مركز تحكم لشبكات التوزيع بالمدن الرئيسية وإحلال وتجديد الشبكة وإجراءات نظم الصيانة الوقائية والتوقعية ، وتقليل الأعطال.

٤- كفاءة الإدارة المالية للشركة : وذلك بتخفيض التكاليف وزيادة الربحية من خلال تنشيط المبيعات ورفع كفاءة التحصيل وتقليل قيمة المخزون.

٥- رفع كفاءة الموارد البشرية بالشركة : وذلك برفع كفاءة الأداء للموارد البشرية ورفع إنتاجية العامل وذلك من خلال:

- وضع لوائح جديدة تتناسب مع الوضع الجديد لتدار كشركة خاصة فيما يختص بالأجور والحوافز والترقيات والمعاش المبكر.
- أعادة النظر في البرامج التدريبية على أن تشمل جميع المستويات الوظيفية وجميع المجموعات الوظيفية.
- عمل دراسة مستفيضة لبيان حجم الأعمال في كل إدارات الشركة وبالتالي تحديد حجم العمالة الأمثل لكل مجموعة وظيفية.
- إجراء تدريب تحويلي للعمالة الزائدة.
- أعادة النظر في الهيكل الوظيفي للشركة.
- تصميم معدلات أداء وظيفية.

وقد أبدى المشاركون ملاحظاتهم على هذه الخطة ، بأنها صيغت بعبارات فضفاضة ، وأنه بالرغم من تحقيق بعض الإنجازات بها إلا أنها كلها إنجازات فنية تصب في تحسين أداء الشبكة وإنشاء مراكز للعملاء ، ولكنها أغفلت الاهتمام بالموارد البشرية حيث لا زالت التعيينات لا تتم على أساس علمي سليم ولا يوجد خطة للقوي العاملة بالشركة.

وأن الحوافز لا توزع بطريقة عادلة وكذلك لا يتم تقييم أداء العاملين بصورة فعالة توضح تحقيقهم لأهداف الشركة ، علاوة على تنفيذ برامج التدريب النمطية وأغلبها يتم في الجانب الفني.

* * *

ملخص الخطة الاستراتيجية المستقبلية

لشركة توزيع الطاقة الكهربائية (X) لخمس سنوات قادمة

شركة (X) لتوزيع الكهرباء

شركة التميز THE COMPANY OF EXCELLENCE

رؤيتنا المشتركة Our Shared Vision

أن نكون متميزين في توزيع وبيع الطاقة الكهربائية وتقديم الخدمات والاستشارات المكملة لهما.

رسالتنا Our Mission

توزيع وبيع الطاقة الكهربائية على الجهدين المتوسط والمنخفض لجميع العملاء بالمنطقة الجغرافية المخصصة لنشاط الشركة ، والاستشارات المكملة لهما وسنسعى باستمرار لتطوير منجاتنا وخدماتنا نحو الأفضل للوفاء باحتياجات وتوقعات العملاء ، وسنعمل على رخاء عملائنا ، والعاملين معنا ومالكي الشركة والبيئة المحيطة بنا.

مبادئنا الاسترشادية Our Guiding Principles

- **نحن نسعى للتميز في كل ما نعمل**

نحن نجاهد للتحسين المستمر لكل مما يأتي:-

١-شبكة التوزيع.

٢-الخدمات والاستشارات التي نقدمها.

٣-العاملين بالشركة.

٤-علاقاتنا بالبيئة والمجتمع.

٥-أمان التشغيل.

٦-أداؤنا المالي.

- **تركيزنا المستمر على العملاء**

نحن نتوقع ، نفهم ونفى باحتياجات عملائنا وتوقعاتهم المتغيرة.

- **مشاركة العاملين هي أهم أصول شركتنا**

نحن نبذل أقصى جهدنا ونعمل على خلق المناخ الذي يمنح كل منا الفرصة للوصول إلى أقصي طاقة.

- **النجاح المالي يساعدنا على الاستمرار في أداء مهامنا**

أن تزدهر كعاملين وكشركة ونحتفظ بالقوة المالية لشركتنا ونحقق عائداً تنافسيًا لأصحاب رأس المال.

- **نحن مواطنين مشاركين ومسئولين**

نحن نحتفظ بتقاليدنا وقيمنا في المواطنة من خلال الأنشطة والخدمات التي تظهر عنايتنا بالمجتمع والبيئة من حولنا.

- **العمل بروح الفريق هو منهاجنا في الحياة**

نعمل بالاشتراك مع عاملينا ، وعملائنا ، وموردينا ، ومالكي الشركة ، والحكومة لتحقيق أهداف متبادلة.

- **الثقة والاحترام هما الأساس في منهج عمل فريقنا .**
- **الاستقامة والأمانة والنزاهة لا يمكن المساومة عليها في كل أفعالنا** وقراراتنا تعكس أعلى المقاييس المهنية والأخلاقية (أن نقول ما نؤمن به ... وأن نفعل ما نقول ونعد به).

الأهداف الإستراتيجية

١-تحقيق فلسفة إدارة متميزة (تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة)

٢-إدارة مالية متميزة.

٣-تحقيق رضا العملاء.

٤-الريادة البيئية.

٥-تميز فريق العمل.

٦-التميز في الأمان.

٧-زيادة فرص الاستثمار في الشركة.

مراحل تخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

تم تقسيم المشاركين في ورشة العمل إلى أربعة مجموعات ، بحيث تضم كل مجموعة أربعة أفراد . وكان الواجب الأول هو إعداد مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط الاستراتيجي وتخطيط الهيكل التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية . على أن تقوم كل مجموعة بتقديم ما تم إعداده بواسطة أحد أعضائها لبقية المشاركين.

وبعد تقديم المجموعات الأربعة لمسودة مصفوفة الإطار الاسترشادي ومناقشة جميع المشاركين لهذه المسودات وإبداء الملاحظات عليها تم تكوين لجنة مصغرة يشارك فيها مندوبين من كل مجموعة وذلك لإعداد صياغة نهائية لهذه المصفوفة . فكانت كالتالي في الجدول رقم (١٦).

المرحلة الثانية

مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط

ملحوظة : يكتب هنا فقط ملخص بسيط لرسالة المنظمة – والأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ، وذلك في مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (١٦) مصفوفة الإطار الاسترشادي للتخطيط

المرحلة	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
التخطيط الاستراتيجي	**الرسالة** شركة توزيع الكهرباء (X) هي شركة خدمات بها عاملين على درجة عالية من الكفاءة وموجهين لخدمة العملاء. وتعمل الشركة على إمداد العملاء بالطاقة الكهربائية لمختلف أغراض الاستخدام بأقل تكلفة وأعلى جودة وطبقا للمواصفات العالمية على الجهدين المنخفض والمتوسط بواسطة الشبكات الكهربائية الموجودة بالنطاق الجغرافي لنشاط الشركة. **الأهداف الاستراتيجية** ١- تقديم خدمة متميزة للعملاء وتبسيط الإجراءات. ٢- البحث والتطوير. ٣- الاهتمام بالمواصفات الفنية لشبكة التوزيع. ٤- تخفيض التكاليف وزيادة الربحية. ٥- رفع كفاءة الموارد البشرية.	**شركة (X) لتوزيع الكهرباء** شركة التميز **رؤيتنا المشتركة.** أن نكون متميزين في توزيع وبيع الطاقة الكهربائية وتقديم الخدمات والاستشارات المكملة لهما. **رسالتنا** توزيع وبيع الطاقة الكهربائية على الجهدين المتوسط والمنخفض لجميع العملاء بالمنطقة الجغرافية المخصصة لنشاط الشركة ، وتقديم الخدمات والاستشارات المكملة لها. وسنسعى باستمرار لتطوير منتجاتنا وخدماتنا نحو الأفضل للوفاء باحتياجات العملاء ، وسنعمل على رخاء عملائنا والعاملين معا ومالكي الشركة والبيئة المحيطة بنا. **الأهداف الاستراتيجية للشركة** ١- تحقيق فلسفه إدارية متميزة (تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة) ٢-إدارة مالية متميزة. ٣-تحقيق رضا العملاء ٤-تحقيق الريادة البيئية. ٥-تميز فريق العمل. ٦-التميز في الأمان. ٧-زيادة فرص الاستثمار بالشركة

المرحلة	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
تخطيط الهيكل التنظيمي	هناك هيكل تنظيمي بالمستويات الإدارية التالية: – رئيس مجلس الإدارة – رؤساء قطاعات ⎫ لأنشطة – رئيس قطاع ⎭ الشركة الرئيسية – مدير عام – مدير إدارة للقيام بالأنشطة التالية: – تشغيل وصيانة شبكة التوزيع – الشئون المالية والتجارية والمشتريات والمخازن. – البحوث والتطوير – إدارة التوزيع – القوى العاملة والتدريب.	تعديل الهيكل التنظيمي الحالي وذلك بإضافة الأنشطة التالية: – إنشاء إدارة عامة للجودة الشاملة. – إنشاء إدارة عامة لخدمة العملاء. – تحديث بطاقات الوصف للوظائف.
تخطيط الموارد البشرية	نظام التعيينات – لا يوجد نظام للتعيينات. – التعيينات تتم بطريقة عشوائية.	– إعداد قواعد جديدة للإختيار والتعيين طبقا لاحتياجات الشركة. – وضع خطة الاحتياجات السنوي للعمالة. – وضع معايير لاختيار القيادات.
	٢ – تقييم الأداء * لا يساعد نظام تقييم الأداء الحالي على تقييم أداء العاملين وعلى تطوير الأداء.	* وضع نظام جديد لتقييم الأداء لمختلف المجموعات الوظيفية مبنى علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. ويحقق الجودة الشاملة.
	٣ – التعويضات * هناك جداول للأجور والمرتبات * هناك قواعد لترقية العاملين. * قواعد توزيع الحوافز تؤدى إلى عدم عدالة التوزيع.	* إعداد قواعد لتوزيع الحوافز وتوزيع الأرباح تحقق العدالة والرضا الوظيفي للجميع وتحقيق الجودة الشاملة.

المرحلة	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
	٤ - التطوير والتدريب - تنفذ الشركة برامج تدريب فنية مكثفة تهتم بالنواحي الفنية لتشغيل وصيانة شبكات التوزيع وقواعد الأمن الصناعي - قلة برامج التدريب في المهارات الإدارية والقيادية ونظم المعلومات واللغة الإنجليزية.	إعداد البرامج التدريبية المناسبة التي تحقق الجودة الشاملة ومنها: - إعداد خطة لتدريب القيادات على المهارات القيادية. - إعداد خطة لتدريب القيادات على استخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنيت. - إعداد خطة لتدريب المديرين من فئة الإدارة الوسطى والعليا على استخدام النظام الجديد لتقييم أداء العاملين. - إعداد خطة لتوعية العاملين بمتطلبات الجودة الشاملة. - إعداد خطة لتدريب العاملين بمركز خدمة العملاء على كيفية الاهتمام بالعملاء. - إعداد خطة لتدريب العاملين بالمشتريات والمخازن على سرعة شراء قطع الغيار وتقليل المخزون. - إعداد خطة لتدريب العاملين بالشبكات على قواعد الأمن الصناعي. - إعداد خطة لتدريب العاملين الذين يتطلب منهم التعامل باللغة الإنجليزية على اللغة الإنجليزية
	٥ - نظام الاتصالات - لا توجد توعية للعاملين بالشركة بالأهداف الاستراتيجية للشركة . - لا توجد خطابات لأخبار الشركة وإنجازاتها.	- إعداد خطة لتوعية العاملين بالخطة الاستراتيجية للشركة والتوعية بالجودة الشاملة. - إعداد لقاء سنوي مع العاملين بالشركة لشرح إنجازات الشركة السنوية.

المرحلة	الوضع الحالي	الوضع المستقبلي
		- إعداد خطة لتوعية العاملين بمتطلبات الجودة الشاملة. - إصدار مجلة شهرية للجودة الشاملة. - إصدار خطابات أخبار شهرية للشركة. - إعداد خطة لتوعية العاملين بنظام الأداء الجديد للشركة.

المرحلة الثالثة
الخطوط العريضة للتخطيط الاستراتيجي
وتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية

وقد كان الواجب الثاني لمجموعات العمل ، إعداد الخطوط العريضة لتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية وذلك من الخطوط العريضة للتخطيط الاستراتيجي والواردة بالخطة الاستراتيجية المستقبلية للشركة وذلك بالإجابة على الأسئلة العامة الموضحة بالدليل العملي للتخطيط وقد تسلم المشاركون الخطوط العامة للتخطيط الاستراتيجي.

أولاً: الخطوط العريضة للتخطيط الاستراتيجي
كما وردت بالخطة الاستراتيجية للشركة

السؤال العام : ما هي الخطط والسياسات التي ستتبناها الإدارة في سبيل النضال من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي توصلت إليها الإدارة لوصول المنظمة إلى حيث تريد أن تكون ؟

وكانت الإجابة على هذه السؤال : قد أجيب عليه في الخطة الاستراتيجية للشركة والمعدة من قبل.

وفيما يلي الخطط والسياسات الواردة بالخطة الاستراتيجية للشركة كما يلي:

الأهداف الاستراتيجية

١- تحقيق فلسفة إدارية متميزة.
٢- إدارة مالية متميزة.
٣- تحقيق رضا العملاء.
٤- الريادة البيئية.
٥- تميز فريق العمل.
٦- التميز في الأمان.
٧- زيادة فرص الاستثمار في الشركة.

١ - تحقيق فلسفة إدارية متميزة :

- استخدام فلسفة إدارة الجودة الشاملة / منهج التحسين المستمر في كل أعمالنا اليومية .
- المبادرة بالمشروعات المتطورة والتي تؤدى إلى تطور أداء الشركة.
- تطوير ممارسات القيادات التخطيطية بما يؤدى إلى تحسين خطط العمل
- تطوير استخدام البيانات والقياسات (وضع قياسات لظواهر غير كمية مثل قياس رضاء العملاء).
- تمكين العاملين لتحسين أداء الشركة.
- الاتصال على جميع المستويات بوضوح وصراحة.
- إقامة علاقة شراكة مع العملاء والموردين لتحسين أنشطة الأعمال اليومية.

مؤشرات تحقيق الهدف

١- تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وحصول الشركة على شهادة ISO/9002 (أو تطبيق منهج التحسين المستمر)

٢- استخدام البريد الالكتروني بين جميع قيادات الشركة.

٣- وجود نظام المعلومات الجغرافي لشبكات التوزيع بالشركة Geographical Information System (GIS).

٤- وجود نظام قراءة العدادات عن بعد لجميع المشتركين.

٥- استخدام شبكة المعلومات الدولية بواسطة جميع القيادات من الإدارة العليا والوسطى.

٦- وجود معايير معتمدة لاختيار القيادات تعتمد على الجدارة وليست على الأقدمية.

٧- شبكة توزيع متميزة خالية من الأعطال .

٨- خفض ملحوظ في الفقد في الطاقة الكهربائية.

٩- التوسع في تفويض السلطات (لا مركزية في التنفيذ).

الأهداف الفرعية:

١- تنفيذ برنامج لتدريب قيادات الشركة (مدير عام - رئيس قطاع - رئيس قطاعات) يتضمن توعيتهم بإدارة الجودة الشاملة ومنهج التحسين المستمر وأساليب الإدارة الحديثة وإدارة التغيير قبل نهاية عام من سنة الأساس ، وسنة الأساس هي بداية تنفيذ الخطة.

٢- الموافقة والتعاقد مع مكتب استشاري لتأهيل الشركة للحصول على شهادة إدارة الجودة الشاملة ISO/9002 قبل نهاية عام من سنة الأساس.

٣- الحصول على إدارة الجودة الشاملة ISO/9002 قبل نهاية ثلاثة أعوام من سنة الأساس.

٤- تدريب ٢٥٪ من العاملين سنويا من الإدارة العليا والوسطي على استخدام تطبيقات نظم المعلومات والإنترنيت

٥- اشتراك الشركة في شبكة المعلومات الدولية قبل عام من سنة الأساس مع إنشاء موقع للشركة على شبكة المعلومات الدولية.

٦- استخدام البريد الالكتروني بين جميع قيادات الشركة وفروعها اعتباراً من بداية العام الثالث من سنة الأساس.

٧- إدخال نظام المعلومات الجغرافي لشبكات التوزيع (G.I.S.) بالشركة اعتبارا من نهاية العام الثاني من سنة الأساس.

٨- إدخال نظام قراءة العدادات عن بعد قبل نهاية العام الثاني من سنة الأساس.

٩- إحلال وتجديد ٢٠٪ من مكونات شبكة التوزيع سنوياً.

١٠- تخفيض الفقد في الطاقة بمعدل ٠,٥٪ سنوياً.

١١- إقرار هيكل تنظيمي جديد يسمح باللامركزية والتفويض للسلطات ويظهر فيه الأنشطة الجديدة قبل نهاية سنة الأساس.

٢ - إدارة مالية متميزة

إدارة رأس مال الشركة مع تحقيق ربحية لزيادة قيمة الخدمات التي تقدم للعملاء وقيمة العائد على استثمار رأس المال.

- أن ننفذ كل أعمالنا على أساس اقتصادي.
- تشجيع المنتجات والخدمات والاستشارات التي تدر عائداً.

- تحديد تكاليف وقيمة الخدمات من خلال استخدام مراكز تكلفة والتحليل الاقتصادي المناسب.

مؤشرات تحقيق الهدف

وجود مركز تكلفة لكل نشاط من أنشطة الشركة يعمل على أساس اقتصادي مزود بعاملين مدربين يستخدم كأساس للمحاسبة الإدارية للقيادات.

الأهداف الفرعية:

١- تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لقيادات الشركة وللمحاسبين والمهندسين وباقي الوظائف التخصصية لتوعيتهم بالمحاسبة الإدارية وتنفيذ الأنشطة على أساس اقتصادي ومراعاة المؤشرات المالية للأداء وذلك قبل نهاية سنة الأساس.

٢- إنشاء مراكز تكلفة رئيسية بكل إدارة من إدارات الشركة وذلك قبل نهاية سنة الأساس.

٣- إنشاء مراكز تكلفة فرعية لكل نشاط تتبع مراكز التكلفة الرئيسية وذلك قبل نهاية العام الثاني من سنة الأساس.

٤- تقليل نفقات الخدمات والأنشطة التي نقدمها بنسبة ١٪ سنوياً.

٥- زيادة الإيرادات بمقدار ١٠٪ سنوياً.

٦- تقليل المخزون الزائد من المهمات (المخزون الاستراتيجي) بنسبة ٢٥٪ سنوياً.

٧- الوصول إلى المخزون (صفر) قبل نهاية العام الرابع من سنة الأساس.

٨- إعداد دراسة بفرص تقديم خدمات إضافية أو استغلال أصول غير مستغلة تدر عائداً قبل عام من سنة الأساس.

٩- استخدام عدادات للتحصيل مدفوعة القيمة مقدما اعتبارا من العام الرابع لسنة الأساس.

٣ - تحقيق رضاء العملاء

الفهم والوفاء بتوقعات العملاء

- التحسين المستمر لكل شئون العملاء فيما نقدمه من خدمات
- تحديد زمن للاستجابة لكل أمور العملاء.
- مساعدة عملائنا على ترشيد الطاقة وذلك بإنشاء مراكز ترشيد الطاقة وزيادة الخيارات والتحكم في الطاقة الكهربائية التي يستهلكونها.
- زيادة جودة الطاقة الكهربائية المباعة للمستهلكين.

مؤشرات تحقيق الهدف

١- رضاء جميع العملاء مستهلكي الطاقة الكهربائية سواء للاستهلاك المنزلي أو التجاري أو الصناعي كذلك المستفيدين من الخدمات والاستشارات التي تقدم من خلال استقصاءات تعد لهذا الغرض سواء كانت هذه الاستقصاءات من داخل الشركة أو خارجها من جهاز تنظيم الطاقة بنسبة ١٠٠٪.

٢- جودة الطاقة الكهربائية – تحقيق جميع المواصفات الخاصة بجودة الطاقة الكهربائية من حيث الجهد والتردد وعدم انقطاع التيار وذلك في الحدود المسموح بها دولياً.

الأهداف الفرعية

١- إعداد العاملين اللازمين لمراكز خدمة العملاء من خلال تدريبهم على الجوانب البشرية والسلوكية اللازمة لخدمة العملاء من خلال برامج تدريبية مكثفة قبل نهاية عام من سنة الأساس.

٢- إنشاء مراكز خدمة عملاء نموذجية جديدة واستكمال الموجود بها بكل فروع الشركة ، قبل نهاية العام الرابع من سنة الأساس بواقع ١٥ فرع سنوياً.

٣- حضور جميع العاملين بمراكز خدمة العملاء لبرامج تدريبية لخدمة العملاء بواقع أسبوع سنويا.

٤- مراجعة التوصيلات الداخلية ومطابقتها للمشتركين الجدد خلال ٤٨ ساعة من طلب الخدمة.

٥- تخفيض زمن أداء الخدمات بنسبة ٥٠٪.

٦- تشجيع المستهلكين على تخفيض الطاقة المستهلكة بتقديم حوافز لمن يقل استهلاكه من الطاقة بنسبة ١٠٪.

٧- إجراء قياسات سنوية لعينة تمثل ١٠٪ من المستهلكين سنوياً للجهد والتردد للتأكد من حدود التغير المسموح به.

٨- تخفيض زمن انقطاع التيار بنسبة ١٠٪ سنويا.

٩- إعداد استقصاء لقياس مستوي رضا العملاء قبل منتصف سنة الأساس.

١٠- توزيع هذا الاستقصاء وتحليل نتائجه على عينة تمثل جميع المستهلكين قبل نهاية سنة الأساس ويتم به قياس نسبة رضاء العملاء في سنة الأساس.

١١- تحسين مستوى نسبة رضاء العملاء بنسبة ١٠٪ سنويا عن سنة الأساس.

٤ - الريادة البيئية

- ستكون روادًا في المحافظة على البيئة .
- تدعيم عملائنا لتحقيق بيئة نظيفة.
- وضع تكاليف المحافظة على البيئة في اعتبارنا في جميع القرارات التي نتخذها.

مؤشرات تحقيق هذا الهدف

- الوفاء بمتطلبات وزارة شئون البيئة
- تحقيق المعايير التي تضعها الشركة لحماية البيئية بنسبة ١٠٠٪.

الأهداف الفرعية

١- مراجعة جميع التوصيلات الكهربائية لجميع شبكات التوزيع للجهد المنخفض لإحلال التوصيلات الكهربائية الخطرة على صحة المواطنين واستبدالها بتوصيلات آمنة قبل نهاية سنة الأساس.

٢- وضع معايير تلتزم بها الشركة للمحافظة على البيئة عند تنفيذ المشروعات قبل نهاية سنة الأساس.

٣- الاستغناء عن مخلفات الهندسات والفروع يومياً.

٥ -تميز فرق العمل

خلق مناخ يعظم الأداء لجميع العاملين باختلاف مستوياتهم لتحقق نتائج وإنجازات متميزة وتشجيع النجاح فوراً.

- زيادة الإنتاجية في شركتنا.
- بناء فرق العمل في كل أنحاء الشركة.
- إزالة الحواجز والمعوقات لأداء العاملين.
- تطوير ، وتعليم وتدريب العاملين لفهم أنشطة الشركة ودور كل فرد فيها.
- توزيع العمالة للاستفادة من قدراتها.
- إعداد نظام حوافز لتحفيز الأداء
- إتباع نظام الدوران الوظيفي لإكساب العاملين خبرات جديدة.
- وضع نظام لتقييم الأداء.

مؤشرات تحقق هذا الهدف

١- التحقيق الكامل لرضاء العاملين – بعمل مسح شامل لرضاء العاملين كل عامين وذلك باستجابة أكثر من ٩٠٪.

٢- وجود نظام حوافز تنافسي يركز على زيادة قيم العاملين بدلا من اعتباره تكاليف على الشركة.

٣- وجود نظام كامل للتدريب يعطى كل متدرب فرص تدريبية لتعظيم قدراته.

٤- وجود نظام عادل لتقييم الأداء.

٥- وجود نظام للدوران الوظيفي.

٦- وجود خطة شاملة للقوى العاملة.

٧- وجود معايير لقياس إنتاجية الشركة.

الأهداف الفرعية

١- تحسين الأداء من خلال التدريب الفعال – وضع خطة تدريبية لجميع العاملين بالشركة تنفذ على مدى ثلاثة أعوام اعتباراً من بداية سنة الأساس.

٢- وضع خطة شاملة للقوى العاملة للاسترشاد بها في توزيع العمالة قبل نهاية سنة الأساس.

٣- وضع نظام متطور لتقييم الأداء يركز على تطوير أداء العاملين قبل نهاية سنة الأساس يبدأ تطبيقه من بداية العام الثاني بسنة الأساس.

٤- وضع نظام الحوافز يغطى في المتوسط ٧٥٪ من احتياجات العاملين مع وضع نسبة زيادة أو نقص تمثل ٥٠٪ من الحافز حسب الأداء قبل نهاية سنة الأساس .

٥- وضع نظام للدوران الوظيفي للعاملين داخل مواقع الشركة قبل نهاية سنة الأساس ليبدأ تطبيقه في بداية العام الثاني لسنة الأساس

٦- وضع مقياس لإنتاجية الشركة لكل عامل قبل نهاية سنة الأساس.

٧- زيادة معامل إنتاجية العامل بمعدل ١٠٪ سنوياً عن سنة الأساس.

٦ - التميز في الأمان

التحسين المستمر لعوامل الأمان للعاملين وللعامة من خلال وضع معايير للأمان وتوفير شروط للعمل مع جميع العاملين.

- يعتبر الأمان اهتمامنا الأول والهام في كل القرارات والاتصالات.
- تقييم وتطوير نظم الأمان بالشركة.
- وضع أهداف وخطط للأمان لجميع مستويات العاملين بالشركة.
- مساءلة جميع العاملين عن أداء الأمان.
- تكامل الأمان مع كل الأنشطة التي نقوم بها .
- تعريف العاملين بقواعد الأمان.

مؤشرات تحقيق الهدف

مجتمع خالي من إصابات الحوادث للعاملين والجمهور في العام الثالث من سنة الأساس.

الأهداف الفرعية

١- تقييم جميع نظم الأمان المطبقة بالشركة مع وضع التوصيات اللازمة لتطويرها قبل منتصف سنة الأساس.

٢- دراسة إصابات العمل وعمل حصر لها ومعرفة أسباب هذه الإصابات قبل منتصف سنة الأساس.

٣- وضع نظام جديد للأمان لجميع أنشطة الشركة قبل نهاية سنة الأساس.

٤- وضع أهداف وخطط الأمان لجميع المستويات قبل منتصف العام الثاني.

٥- تدريب جميع العاملين على قواعد الأمان قبل نهاية العام الثالث.

٦- تضمين المسائلة عن الأمان في تقارير تقييم الأداء لجميع العاملين اعتبارا من بداية العام الثاني لسنة الأساس.

٧ - زيادة فرص الاستثمار في الشركة.

استخدام أصولنا المعطلة لخدمة نوعيات متنوعة من العملاء ولخلق فرص لتطوير العاملين معنا.

رفع قوتنا وتسويق المعرفة والخبرة التي نمتلكها في فرص استثمار جديدة للشركة.

مؤشرات تحقيق هذا الهدف

١- تعدد أنشطة الشركة.

٢- زيادة إضافية في الإيرادات عن إيرادات الأنشطة الرئيسية للشركة.

الأهداف الفرعية:

١- تدريب شباب الخريجين على مهن التركيبات الكهربائية بأجور رمزية اعتبارًا من سنة الأساس

٢- تشغيل ورش النجارة والحدادة لإعداد منتجات على أساس اقتصادي وبيعها للجمهور اعتباراً من منتصف سنة الأساس.

ثانيا : وضع الخطوط العامة لتخطيط الهيكل التنظيمي وتخطيط أنشطة الموارد البشرية

بدأ المشاركون في ورشة العمل تقديم ومناقشة الخطوط العريضة لتخطيط كلا من الهيكل التنظيمي وأنشطة الموارد البشرية والاتفاق على صيغة موحدة لها وكتابتها كما يلي:

أ - الخطوط العاملة لتخطيط الهيكل التنظيمي

السؤال العام : ما هو تصميم الهيكل التنظيمي المطلوب للشركة و إداراتها المختلفة ، والذي يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ؟

– إعداد هيكل تنظيمي معدل للشركة ، يحتوى على الأنشطة الجديدة للشركة مثل إدارة للجودة الشاملة و الاهتمام بالبيئة والعملاء وبما يسمح باللامركزية والتوسع في تفويض السلطات وذلك لتحقيق الجودة الشاملة للشركة.

ب -الخطوط العامة لتخطيط أنشطة الموارد البشرية

النشاط الأول : التعيينات

السؤال العام : ما هي نوعيات الأفراد ، وأنواع المهارات التي يجب أن تكون لديهم ، وفي أي وظائف يشغلونها، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ؟

وضع نظام الانتقاء والتعيين وشغل الوظائف لتحقيق الجودة الشاملة وذلك عن طريق :

– وجود معايير معتمدة لاختيار القيادات تعتمد على الجدارة وليست الأقدمية.

- وجود نظام للتعيينات في جميع الوظائف بالشركة ، ومعايير للاختيار من داخل الشركة أو خارجها.

النشاط الثاني : تقييم الأداء

السؤال العام : للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ما هي أنواع معلومات تقييم الأداء المطلوب مراجعتها، و إجراء الاتصالات مع العاملين بشأنها؟

من ضمن الأهداف الإستراتيجية للشركة إتباع مبدأ إدارة الجودة الشاملة وإعداد فريق عمل متميز، وإزالة عوائق الأداء وتحقيق العدالة بين العاملين . ولذلك لابد من إعداد نظام جديد لتقييم الأداء يتبنى الأدارة بالأهداف (ليس على كل العاملين، و لكن على العاملين المؤهلين تأهيلا عاليا في البداية) ، وأن يتم إتباع تسجيل الأحداث الجوهرية لباقي العاملين.

وأن يتبنى النظام الجديد عنصري تقييم أداء العامل و تطويره وظيفيًا بما يحقق الهدف من التقييم وكذلك العدالة للعاملين.

النشاط الثالث : التعويضات

السؤال العام : لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة ، ما هو نظام التعويضات الذي يجب أن يوضع لتشجيع أداء العاملين و تحفيزهم ؟

من مطالب إدارة الجودة الشاملة ... وضع نظام حوافز تنافسي يركز على زيادة قيم العاملين بدلا من اعتباره بتكاليف على الشركة ويغطي في المتوسط ٧٥٪ من احتياجات العاملين مع وضع نسبة زيادة أو نقص تمثل ٥٠٪ من الحافز حسب الأداء.

تشجيع المديرين على إستراتيجية الحوافز المعنوية، و ذلك من حيث زيادة الثقة بالعاملين ، واستخدام خطابات الشكر ولوحات الشرف بالنسبة للعاملين الممتازين .

النشاط الرابع: تنمية الموارد البشرية والتدريب

السؤال العام : ما هي أنواع برامج التدريب والتنمية التي نحتاج لتنفيذها ، لإعداد العاملين وإكسابهم بالمهارات اللازمة، و ذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ؟

من مطالب إدارة الجودة الشاملة ... وضع سياسات التدريب للمستويات المختلفة بهدف نشر سياسة الجودة الشاملة وذلك كالتالي :

- برامج تدريبية للوظائف القيادية للشركة (مديري عام – رئيس قطاعات – رئيس قطاع) تتضمن التوعية بإدارة الجودة الشاملة والهندرة وأساليب الإدارة الحديثة وإدارة التغيير .
- تدريب ٢٥٪ من العاملين سنويا من الإدارة العليا والوسطي على استخدام تطبيقات نظم المعلومات والإنترنت واستخدام البريد الإلكتروني.
- تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لقيادات الشركة وللمحاسبين والمهندسين وباقي الوظائف التخصصية لتوعيتهم بالمحاسبة الإدارية وتنفيذ الأنشطة على أساس اقتصادي وتحقيق المؤشرات المالية للأداء .
- تدريب العاملين اللازمين لمراكز خدمة العملاء من خلال تدريبهم على الجوانب البشرية والسلوكية اللازمة لخدمة العملاء
- تدريب العاملين في الوظائف الإشرافية على نظام تقييم الأداء الجديد الذي سيتم وضعة قبل تطبيقه.

- تحسين الأداء من خلال التدريب الفعال و ذلك بوضع خطة تدريبية لجميع العاملين بالشركة تنفذ على مدى ثلاثة أعوام اعتبارا من سنة الأساس .
- تدريب المهندسين والفنيين والعمالة الفنية على قواعد الأمان الصناعي وذلك بعد إعداد قواعد الأمان الصناعي.
- تدريب شباب الخريجين على مهن التركيبات الكهربائية بأجور رمزية.

النشاط الخامس : الإتصالات

السؤال العام : ما هي أنواع الاتصالات التي يجب أن تحدث في المنظمة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة لابد أن يتم نشرها على العاملين وذلك بالوسائل التالية :

- إعداد خطة لتوعية العاملين بالشركة بالخطة الإستراتيجية لها .
- لقاء سنوي مع العاملين بالشركة لشرح إنجازات الشركة السنوية
- إصدار مجلة شهرية للجودة الشاملة.
- إصدار خطابات أخبار شهرية للشركة.

المرحلة الرابعة

الخطة التنفيذية لتخطيط الهيكل التنظيمي وأنشطة الموارد البشرية

يتم وضع الخطة التنفيذية بإتباع لوحة تسلسل العمليات والإجراءات التي يجب اتخاذها لتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية والموضحة بالفصل الثالث . وسيتم التطبيق في هذا الجزء على بند واحد فقط من عناصر الموارد البشرية وهو تقييم الأداء. وذلك كمثال لتوضيح كيفية استخدام لوحة تسلسل العمليات الواردة بالدليل العملي لتخطيط أنشطة الموارد البشرية.

تقييم أداء العاملين

السؤال العام : للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ما هي أنواع معلومات تقييم الأداء المطلوب مراجعتها و إجراء الاتصالات مع العاملين بشأنها ؟

وقد تمت الإجابة على هذا السؤال في المرحلة الثالثة من التخطيط . وأوضح المشاركون الخطوط العريضة للسياسات التي يجب أن تتبعها الشركة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها وتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في مجال تقييم الأداء كالتالي : " إعداد نظام جديد يتبنى الإدارة بالأهداف (ليس على كل العاملين ، ولكن على العاملين المؤهلين تأهيلا عاليا في البداية) ، وأن يتم اتباع تسجيل الأحداث الجوهرية لباقي العاملين. وأن يتبنى النظام الجديد عنصري أداء العامل وتطويره وظيفيا بما يحقق الهدف من التقييم وكذلك العدالة للعاملين. "

وقبل البدء بإعداد ملامح النظام الجديد لتقييم الأداء في ورشة العمل ، قام المشرف على إدارة الورشة" بمراجعة المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء وأهداف تقييم الأداء وكذلك الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين في عملية التقييم ، وذلك كالتالي:

١ - ماهية تقييم الأداء

أن الهدف من تقييم أداء الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية. وكذلك لمعرفة نواحي الضعف في أدائهم لتطويره من خلال التدريب ويساعد تقييم أداء الأفراد الشركة على وضع كل فرد في المكان الذي يتلاءم مع صفاته ومؤهلاته كما يمكنها من شغل كل وظيفة بمن يصلح لها.

لذلك تستخدم برامج تقييم أداء الأفراد أساسا في توجيه الأفراد وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم . فهو يبين إلى أي الوظائف يجب أن يوجه كل فرد ؟ ومن يجب تدريبه ؟ وما هي برامج التدريب المطلوبة؟ ومن منهم يجب نقله من وظيفته الحالية ؟ ومن يستحق الترقية ؟ وهكذا.......

٢ - أهداف تقييم الأداء : The Performance Appraisal Goals

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم ، فإنه يسعى لتحقيق الأهداف الآتية :-

١- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

٢- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءًا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .

٣- تنمية المنافسة بين الأفراد ، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .

٤- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

٥- إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.

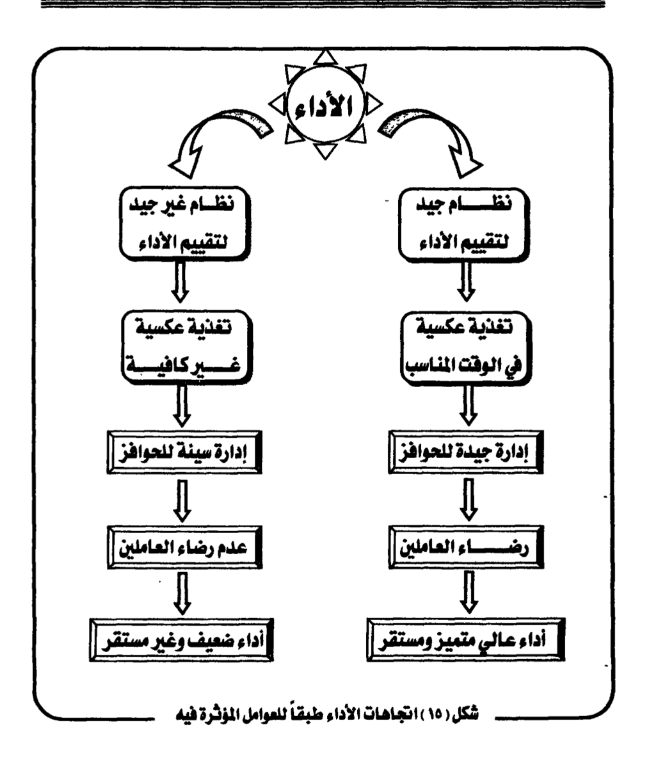
٦- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

٧- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.

٨- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية .

٩- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم ، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين ، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.

١٠- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .



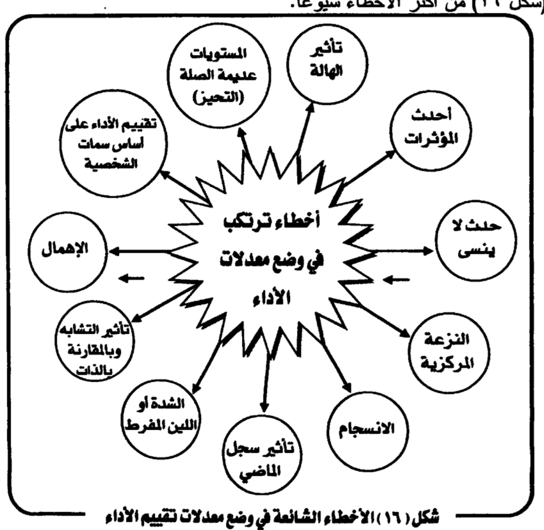
شكل (١٥) اتجاهات الأداء طبقاً للعوامل المؤثرة فيه

ويوضح الشكل المبين بعاليه (شكل ١٥) أهمية وجود نظام جيد لتقييم الأداء مع تقديم تغذية ممكنة للعاملين في الوقت المناسب، سيساعد على عدالة توزيع الحوافز وزيادة رضا العاملين وبالتالي يتحقق الأداء المتميز للشركة.

الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء

Common Errors of Performance Appraisal Criteria

حيث أن وضع معدلات تقييم الأداء يدخل فيها حكم الإنسان ، فهي إذا عرضه للخطأ الإنساني (البشري) وتعد الأخطاء التي يوضحها الشكل التالي (شكل ١٦) من أكثر الأخطاء شيوعا.



شكل (١٦) الأخطاء الشائعة في وضع معدلات تقييم الأداء

١ـ تأثير الهالة Halo Effect

لا يجب على المدير أن يسمح للانطباع العام الشامل عن مرؤوسيه في أن يؤثر في حكمه على كل عنصر بمفرده في نموذج تقييم الأداء فمثلا الموظف الممتاز في أحد عناصر التقييم يحصل تبعا لذلك على ممتاز في بقية عناصر التقييم .

وعلى ذلك يجب على المدير أن يقيم كل عنصر بصفه مستقلة عن جميع العناصر الأخرى.

٢ـ أحدث المؤثرات Recency Effect

إذا حقق أحد الموظفين إنجازا بارزا أو خطأ مفاجئا قبل مراجعة الأداء مباشرة ، فإن ذلك الحدث من الممكن أن يصبغ ملاحظات المدير عن أداء الموظف بالنسبة للفترة التي يتم عنها التقييم بأكملها. إن أحدث المؤثرات أو التأثير الأخير يمكن أن يعمل في صالح الموظف أو ضده . ويمكن للمدير الذي يتميز بالضمير الحي أن يعوض نقص الانطباع الشخصي بالتسجيل المستندي الدقيق للأحداث المهمة التي تحدث للموظف طوال فترة التقييم.

٣ـ حدث لا ينسي Unforgettable Event

إن الخطأ الكبير أو الإنجاز البارز ليس من الضروري أن يحدث مباشرة قبل مراجعة الأداء حتى يؤثر على انطباعات المدير. فالحدث المؤقت أو المفاجئ يمكن أن يترك انطباعا يبقي لوقت طويل . ومرة ثانية، نقول أن التسجيل المستندي الدقيق يمكن أن يضع الأداء في دائرة الضوء والوضوح .

٤ـ النزعة المركزية Central Tendency

بسبب تعدد مصادر الأخطاء المحتملة، قد يجد المديرون إغراء يدفعهم إلى تقييم كل الموظفين بمعيار المتوسط ، بأن يختاروا غالبا المعدلات المتوسطة . إن هذه النزعة المركزية ربما تكون أخطر الأخطاء جميعا، فهو يغلق الباب أمام نمو الموظف وتقدمه في وظيفته ويكون أمرا صعبا إلى حد ما أن يتم تنمية جوانب القوة وتصحيح جوانب الضعف إذا لم يتم تحديدها.

٥ـ الانسجام Compatibility

يجب أن يتجنب المديرون الميل إلى تقييم الموظفين الذين يجدونهم متسمين بالخلق الحميد والشخصية اللطيفة بمستويات أعلى مما يستحقون ، فالمرؤوسين الذين يعلنون موافقتهم دائما يحصلون على تقييم أعلى مما يستحقه مستوى أدائهم. وعلى العكس، يميل المديرون إلى تقييم موظفين بأقل مما يستحقون عندما تتعارض أخلاقهم وشخصيتاهم عما يريدونه.

٦ـ تأثير سجل الماضي Past Record Effect

إن الموظف الذي أنجز الأداء بطريقة طيبة في الماضي البعيد يتم تقييمه بنفس المعدل السابق من الماضي البعيد ، بالرغم من انخفاض أدائه حاليا.

٧ـ تقييم الأداء على أساس من السمات الشخصية
Trait or Characteristic as a Base of Performance Appraisal

إن الموظف الذي يتسم بكونه وديعا أو هشا أو خاضعا جدا أو لديه صفة يعتقد مديره أنها نقطة ضعف لديه، يتجه الأمر إلى حصوله على تقييم أقل مما يستحق.

٨- تأثير الشدة واللين المفرط Leniency Effect

يميل بعض المديرين إلى تقييم الجميع بمستويات عالية ، ويتم ارتكاب هذا الخطأ عادة عندما يشعر المديرين بالقلق عند ممارسة التغذية المرتدة السلبية أو ليس لديهم الرغبة في إيذاء مشاعر الموظف. إن تفهم الغرض البناء من تقييم الأداء واكتساب مهارات فعالة في إعطاء التغذية المرتدة السلبية يجب أن يقلل من الميل إلى ارتكاب هذا الخطأ.

٩- تأثير التشابه والمقارنة بالذات Similarity Effect

ومن الأخطاء الأخرى الذي يجب أن يتجنبها المدير هو أن يميل في أحكامه إلى جانب أولئك الموظفين الذين يبدون أنهم مشابهون له. وزيادة على ذلك فإن الموظفين الذين لا يؤدون وظائفهم بنفس الطريقة الطيبة التي يتذكر المدير أنه أداها بها ، فإنهم يعانون أكثر من الموظف الذي يؤدي عملا غير مألوف للمدير.

١٠- الإهمال Disregarding

لا يجب على المديرين القيام بالتخمين السريع عن الانطباعات الأولية أو يعتمدوا عليها فيما يتعلق بأداء المرؤوسين . فالقرارات الرئيسية تبنى غالبا على تقييم الأداء ، والتقييم السيئ الذي لم يعط حقه من التمحيص سوف ينتج عنه معلومات لا يمكن الاعتماد عليها، وسوف يؤدى إلى الابتعاد عن أهداف المنظمة.

١١- المعدلات عديمة الصلة (وغير القانونية)

Irrelevant and (Illegal Standards)

في بعض الأحيان تكون التقييمات مبنية على الأفضليات الخاصة للمقيم وتحامله وتحيزه والمقيم الذي يكون متحاملا أو متحيزًا تجاه جماعات معينة من

الناس سوف يتجه إلى البحث عن سلوكيات في هذه النوعية من الموظفين تؤكد تحيزه ضدهم.

وعند تقييم الموظفين يجب على المدير أن يأخذ في اعتباره نفس نوع السلوكيات الوثيقة الصلة بالتقييم ، وذلك بالنسبة لجميع الموظفين الذين يرأسهم . فالحالة الاجتماعية والعنصر والجنس والسن أو العوامل الأخرى التي لا تتعلق بالأداء لا يجب أن تؤثر في معدلات تقييم الأداء.

فإذا كان للمدير دورا فعالا في إدارة تقييم أداء له مغزاه ، يجب عليه أن يفهم اتجاهات التحفيز ويتخذ من الإجراءات ما يعوض عنها، فالملاحظة الدقيقة والوصف والتسجيل المستندي للأداء الفعلي على أسس دقيقة يقلل من الاتجاه إلى التحيز عن طريق تأكيد أداء الوظيفة على مدى فترة زمنية.

قام المشرف بعد ذلك بتسليم المشاركين صورة من نماذج تقييم الأداء التي تستخدمها الشركة حاليًا ، وهما نموذجان أحدهما لتقييم الوظائف الإشرافية (الدرجة الأولى والثانية) من الإدارة الوسطى ، والنموذج الآخر للوظائف التنفيذية من الدرجة الثالثة فما دونها، وكذلك القواعد الخاصة بإعداد التقرير وهي كالتالي :

نموذج تقرير قياس كفاية أداء

للوظائف الإشرافية (الدرجة الأولى والثانية)

عن المدة من .... حتى ....

١ - بيانات تستوفى بمعرفة شئون الأفراد المختصة

اسم العامل: .... رقم العامل : ....
الوظيفة: .... المستوى الوظيفي : ....
جهة العمل:............................ الإدارة :............................

٢ - البيانات الشخصية

تاريخ الميلاد:.......................المؤهل الدراسي :............................
تاريخ التعيين: .... الدرجة المالية وتاريخها: ... .

٣ - البيانات الخاصة بسنة التقرير :

التدريب أو البعثات :..
التجنيد أو الاستبقاء أو الاستدعاء :.................................. ....
الندب أو الإعارة أو الإجازة الخاصة:..
الأجازات المرضية :..
الجزاءات:..

توقيع المختص

درجات التقرير

م	عناصر التقرير	الدرجة العظمى	درجة العامل		مرتبة الكفاءة والمبررات
			الرئيس المباشر	المدير العام رئيس القطاع	
١	دقة العمل ومستوى الإنتاج	٣٠			
٢	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية	١٥			
٣	القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية	٢٠			
٤	القيادة والتوجيه وإعداد المرؤوسين	١٠			
٥	التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين	١٥			
٦	المواظبة والسلوك الشخصي	١٠			
	المجموع	١٠٠			
	المجموع الكلى بالحروف	مائة			
	توقيع الرئيس المباشر				
	توقيع المدير العام/رئيس القطاع				

تقرير لجنة شئون العاملين

عرضنا هذا التقرير على اللجنة بجلستها في / / وقدرت الكفاية بمرتبة .... أو رات اللجنة تعديله بدرجة : .... مرتبة

مقرر اللجنة رئيس اللجنة

نموذج تقرير قياس كفاية أداء

للوظائف التنفيذية من الدرجة الثالثة فما دونها

عن المدة من .... حتى ....

١ - بيانات تستوفى بمعرفة شئون الأفراد المختصة

اسم العامل: .... رقم العامل : ....

الوظيفة: .... المستوى الوظيفي : ....

جهة العمل:........................ الإدارة :..............................

٢ - البيانات الشخصية

تاريخ الميلاد:......................المؤهل الدراسي :.............................. ....

تاريخ التعيين: .... الدرجة المالية وتاريخها: ... .

٣ - البيانات الخاصة بسنة التقرير :

التدريب أو البعثات :..

التجنيد أو الاستبقاء أو الاستدعاء :..

الندب أو الإعارة أو الإجازة الخاصة:..

الأجازات المرضية :..

الجزاءات:..

توقيع المختص

درجات التقرير

م	عناصر التقرير	الدرجة العظمى	درجة العامل		مرتبة الكفاءة والمبررات
			الرئيس المباشر	المدير العام رئيس القطاع	
١	دقة العمل ومستوى الإنتاج	٤٠			
٢	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية	١٥			
٣	القدرة على التصرف وتحمل المسؤولية	٢٠			
٤	التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين	١٠			
٥	المواظبة والسلوك الشخصي	١٥			
	المجموع	١٠٠			
	المجموع الكلي بالحروف	مائة			
	توقيع الرئيس المباشر				
	توقيع المدير العام/رئيس القطاع				

تقرير لجنة شئون العاملين

عرضنا هذا التقرير على اللجنة بجلستها في / / وقدرت الكفاية بمرتبة .... أو رأت اللجنة تعديله بدرجة : .... مرتبة

مقرر اللجنة   رئيس اللجنة

قواعد خاصة بإعداد التقرير

١- يخضع لنظام التقارير الدورية جميع العاملين بالشركة فيما عدا شاغلي الوظائف القيادية والنظيرة.

٢- يوضح التقرير عن العامل كل سنة ميلادية من أول يناير حتى نهاية ديسمبر من كل عام مرة واحدة علي الأقل وذلك في موعد أقصاه نهاية شهر يناير من العام التالي للسنة التي يوضع عنها التقرير.

٣- تعرض التقارير علي لجنة شئون العاملين المختصة لتقدير مرتبة الكفاية لكل عامل في حالة اختلاف تقدير اللجنة عن تقدير الرؤساء المختصين فيجب أن يكون قرارها مسبباً وقائماً علي مبررات علي أن تنتهي اللجنة من اعتماد التقارير الدورية في موعد أقصاه نهاية مارس من العام التالي للسنة التي يوضع عنها التقرير.

٤- لا يعتبر التقرير صالحاً للعرض علي لجنة شئون العاملين إلا إذا كانت جميع بياناته مستوفاة من المختصين باستيفائها وتقدر مرتبة كفاية العامل علي أساس مجموع الدرجات التي يحصل عليها وذلك علي النحو التالي :

ممتاز	٩٠ درجة فأكثر
جيد جداً	٨٠ درجة إلي أقل من ٩٠ درجة
جيد	٦٥ درجة إلي أقل من ٨٠ درجة
متوسط	٥٠ إلي أقل من ٦٥ درجة
ضعيف	أقل من ٥٠ درجة

٥- العامل المجند أو المستدعي تقدر مرتبة كفايته جيد جداً حكماً فإذا كانت كفايته في العام السابق بمرتبة ممتاز تقدر بمرتبة ممتاز حكماً.

٦- العامل المريض إذا زادت مدة مرضه عن ثمانية أشهر تقدر كفايته بمرتبة جيد حكماً ما لم يكن تقديره السابق بمرتبة أعلي من ذلك التقدير فيقدر بالمرتبة الأعلى حكماً.

٧- في حالة إعارة العامل خارج أو داخل الجمهورية أو التصريح له بأجازة خاصة بدون مرتب يعتد بالتقرير السابق وضعه عنه إذا كانت المدة التي قضاها العامل بالعمل قبل قيامه بالإعارة أو الأجازة تقل عن ستة أشهر خلال سنة التقرير ولا يوضع تقرير كفاية للعائد من الأجازة أو الإعارة الخاصة بدون مرتب إلا إذا كانت المدة التي قضاها بالعمل تزيد علي ستة أشهر خلال سنة التقرير.

٨- عضو مجلس الإدارة الذي يمثل العاملين وأعضاء اللجنة النقابية تحدد مرتبة كفايتهم بما لا يقل عن مرتبة كفاية كل منهم في السنة السابقة علي انتخابهم.

٩- العامل الموقوف عن العمل وقفاً احتياطياً يؤجل وضع تقرير كفايته إلي أن يتحدد موقفه بصفة نهائية في حالة براءته تقدر كفايته بنفس تقدير العام السابق عن الإيقاف وفي حالة الإدانة تقدر بمرتبة متوسطة أو ضعيف بمعرفة المدير المختص ما لم يكن قد ألغيت خدمته.

١٠- لا يجوز تقدير كفاية العامل بمرتبة ممتاز في سنة التقرير في الحالتين الآتيتين:

- العامل الذي أتيحت له فرصة التدريب وتخلف عنها دون عذر مقبول أو لم يجتاز التدريب بنجاح.
- العامل الذي وقع عليه جزاء تأديبي يتجاوز عقوبة الإنذار.

١١- يخطر العامل كتابة في حالة حصوله علي مرتبة كفاية متوسط أو ضعيف وله أن يتظلم إلي لجنة التظلمات من التقارير الدورية خلال عشرون يوماً من تاريخ توقيعه بالعلم.

ثم طلب المشرف من المشاركين قراءة الأسئلة المحددة التي تمثل تسلسل العمليات لإعداد الخطة التنفيذية لنشاط تقييم الأداء وقيامهم بعد ذلك بتحديد عيوب نظام تقييم الأداء الحالي وكذلك متطلبات نظام تقييم الأداء الجديد.

قام المشاركون بالعمل في مجموعات للقيام بهذه المهمة. وبعد عرض الأفكار التي توصلوا إليها ومناقشتها وصياغتها بواسطة لجنة الصياغة تم تحديد عيوب نظام تقييم الأداء الحالي فيما يلي:

عيوب نظام تقييم الأداء الحالي

عيوب نموذج التقرير

١- موجة لجميع الفئات الوظيفية ما عدا وظائف الإدارة العليا، حيث يتم تقييم أداء شاغلي الإدارة العليا بواسطة ملاحظات يدونها الرؤساء عن أدائهم بدون التقيد بنماذج محددة.

٢- لا يتضمن أهداف موضوعة لكل موظف لتحقيقها ، وما أنجزه الموظف من أعمال لتحقيق هذه الأهداف.

٣- لا يتضمن نواحي الضعف في أداء الموظف والتي يمكن الرجوع إليها لتحديد نوعية التدريب المطلوب للارتقاء بأداء الموظف وكذلك لا يتضمن الدورات التدريبية الحاصل عليها.

٤- لا يتضمن المهارات الإدارية والخبرات الخاصة التي يمتلكها الموظف عند البحث عن أنسب الأفراد لوظيفة تتطلب هذه المهارات والخبرات الخاصة.

٥- لا توجد معايير تساعد واضع التقرير علي وضع الدرجة المناسبة للموظف.

٦- لا يوجد ما يفيد توقيع الموظف علي نموذج تقييم الأداء.

عيوب عملية وضع التقارير:

١- عدم اهتمام القيادات بإعطاء أهمية كبيرة لوضع التقارير مما انعكس أثره علي عدم اكتراث الرؤساء بوضع التقارير.

٢- عدم تمكن الرؤساء من التمييز بين ما يستطيع الفرد أن يؤديه في عمله وبين ما يؤديه فعلاً.

٣- كثيراً ما يتأثر الرؤساء عند وضع تقديراتهم بأفكار معينة تجعل التقدير خاطئاً ، كما تم ذكره في أنواع الأخطاء الشائعة التي يرتكبها المديرون في عملية تقييم الأداء.

٤- عدم استخدام مبدأ الإدارة بالأهداف في عملية تقييم الأداء، وذلك بأن يجلس الرئيس مع المرؤوس في بداية فترة التقييم للاتفاق علي أهداف يمكن للمرؤوس تحقيقها خلال فترة التقييم. وهذا يعني عدم مشاركة المرؤوس في عملية تقييم الأداء.

٥- عدم وجود جلسات للتغذية العكسية، حيث يقوم الرؤساء بعقد هذه الجلسات لإعطاء الملاحظات الخاصة بأداء الموظف لموظفيهم ومناقشتهم في هذا الأداء.

٦- لا يشعر الموظفون بأنهم يتعاملون بعدالة، وأن طريقة التظلم من التقرير تتم بالتهديد. وغالباً لا ينظر في التظلم إلا من ناحية الشكل، وذلك بنقص توقيع الرئيس الأعلى مثلاً ولكنه لا ينظر إليه من ناحية الموضوع.

وكل هذه العيوب جعلت من التقرير ووضعه عملية روتينية لا يستفاد منها فقط إلا في الترقيات ولا يستفاد منها في تقدير الاحتياجات التدريبية أو في برامج تطوير القوي العاملة.

وأصبحت الغالبية العظمي تحصل علي مرتبة ممتاز (أكثر من ٩٥٪) مما أهدر فرصة الترقية بالاختيار التي منحتها لائحة الشركة وتحولت أوتوماتيكياً إلي الترقية بالأقدمية المطلقة والتي تحرم الشركة من اختيار الكفاءات لشغل الوظائف الأعلى.

* * *

قام المشاركون بعد ذلك باتباع الأسئلة المحددة الواردة عن نشاط تقييم الأداء بالدليل العملي للتخطيط ، فكانت إجاباتهم علي هذه الأسئلة كما يلي:

الأسئلة المحددة عن نشاط تقييم الأداء:

البند الأول: هل نقوم بإحاطة الموظفين بتغذية عكسية مناسبة عن تقييم أدائهم باستمرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

أجمع المشاركون في ورشة العمل علي أن الإجابة (لا).

وكان السؤال الفرعي الأول :

هل يعرف العاملون ما الذي يجب عليهم عمله وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

أجمع المشاركون بأن الإجابة على هذا السؤال بـ " لا " .

لأن تقييم الأداء لا يتم بناءاً علي تحقيق العامل لأهداف يتم وضعها والاتفاق عليها مع الرئيس المباشر قبل بدء فترة التقييم ولذلك فلابد من تصميم نموذج لتقييم الأداء مبني علي تحديد الأهداف المتوقعة من العامل وكيفية المحاسبة في نهاية فترة التقييم. وكذلك تحديد دور المشرفين والرؤساء المباشرين في عقد جلسات استشارية مع العاملين طوال فترة التقييم.

وقد اقترح المشاركون إعداد ثلاثة نماذج لتقييم الأداء.

يتم في النموذجين الخاصين بالوظائف الإشرافية والتخصصية اتباع مبدأ الإدارة بالأهداف وذلك بتحديد أهداف للأداء للموظف يوافق عليها الرئيس

المباشر ، أما النموذج الثالث فهو للوظائف الحرفية والفنية والمكتبية والخدمات فيكتفي بتسجيل الحالات الجوهرية لأداء الموظف خلال فترة التقييم؛ والتي فيها يمكن تقييم أداء الموظف. وعلي أن تتم جلسات التغذية العكسية بين المرؤوس والرئيس المباشر في جميع الأحوال.

السؤال الفرعي الثاني :

هل يقوم المشرفون بمتابعة أداء العاملين معهم وذلك بإحاطتهم عن كيفية تأثير سلوكهم علي تحقيق الأهداف ؟

أجمع المشاركون علي أن هذا الإجراء لا يتم ، ولذلك أوصوا بضرورة أن يتضمن النظام الجديد لتقييم الأداء عقد جلسات استشارية للرؤساء المباشرين مع رؤسائهم طوال فترة التقييم وتشجيع المرؤوسين علي حضور هذه الجلسات وذلك لمصلحتهم الشخصية ومصلحة العمل.

البند الثاني : هل التقييم الرسمي للأداء يشجع علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية ؟

أجمع المشاركون علي أن نظام تقييم الأداء الحالي لا يشجع علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وفي هذه الحالة هناك ستة أسئلة فرعية. سيتم استعراضها هنا واقتراحات المشاركين بشأن الإجراءات التي يوصون بها.

السؤال الفرعي الأول:

هل نعرف الأهداف من عملية التقييم الرسمي للأداء ؟

أجاب الحاضرون علي هذا السؤال بأن نظام تقييم الأداء الحالي لا يستخدم إلا في حالات الترقية ومنح العلاوات التشجيعية والسنوية وفيما عدا ذلك يحفظ بعد اعتماده من لجنة شئون الأفراد في مكاتب المسئولين بالإدارة العامة لشئون الأفراد.

ولذلك أوصى الحاضرون في ورشة العمل لتخطيط نظام تقييم الأداء بأن يراعي في تصميم النظام الجديد لتقييم الأداء أن يتضمن مراجعة الأداء السابق للموظف، ووضع الأهداف المستقبلية للتطوير الوظيفي له، بما يضمن التخطيط السليم للمسار الوظيفي للموظف وكذلك معرفة الجوانب التي تحتاج إلي تطوير في أداء الموظف والتي سيتم استكمالها بالتدريب علاوة علي الاستخدام التقليدي لنظام تقييم الأداء في الترقية والنقل إلي وظائف أخري.

السؤال الفرعي الثاني:

هل يتم تقييم الأداء الرسمي علي فترة كافية؟

أجاب المشاركون بأنه يتم تقييم الأداء علي فترة سنة وهي فترة كافية لتقييم الأداء الذي يتم باتباع نظام الإدارة بالأهداف وذلك في النموذجين الأول والثاني المقترحين بواسطة المشاركين.

واقترح المشاركون أن تكون فترة التقييم كل ستة أشهر للنموذج الثالث المقترح والخاص بتقييم أداء الوظائف الفنية والمكتبية والحرفية والخدمات، علي أن يؤخذ متوسط الستة أشهر الأولي والثانية ليكون التقييم النهائي للموظف لعام التقييم.

السؤال الفرعي الثالث:

هل يبني تقييم الأداء الرسمي علي بيانات من مصادر متنوعة؟

أجاب المشاركون في ورشة العمل علي هذا السؤال ب " نعم "

حيث يأتي التقييم من المصادر التالية : المشرفين (الرؤساء المباشرين) ، والمشرف الأعلى (رئيس المشرف المباشر).

وذلك بالنسبة لنظام التقييم الحالي ، وقد أوصوا بأن يتم إضافة مصدر آخر لمصادر التقييم في نظام التقييم الجديد وهو ضرورة تضمين النموذج تقييم الموظف لنفسه.

السؤال الفرعي الرابع

هل كل العناصر المستخدمة في تقييم الأداء مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ؟

أجاب المشاركون في ورشة العمل بأن كل العناصر المستخدمة في تقييم الأداء غير مرتبطة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولذلك أوصوا بإضافة عناصر جديدة للتقييم تتلاءم مع كل مجموعة وظيفية.

السؤال الفرعي الخامس :

هل هناك معيار أو نقاط يجب أخذها في الاعتبار لضمان أن العاملين:

(١) يتم تقييمهم علي فترات مناسبة؟

(٢) يعاملون بعدالة أثناء عملية التقييم؟

أجاب المشاركون بورشة العمل بأن فترات التقييم المناسبة هي عام مع الأخذ في الاعتبار الاقتراح الخاص بجعل فترة التقييم كل ستة شهور للوظائف الفنية والمكتبية والحرفية والخدمات.

وأوصى المشاركون بضرورة أن يتضمن النظام الجديد وجود طريقة غير مهددة للتعامل مع العاملين الذين يشعرون بعدم الرضا عن تقييم أدائهم.

السؤال الفرعي السادس:

هل الرؤساء المباشرين / المشرفين علي وعي كامل بأخطاء التقييم، ويعملون علي التغلب عليها؟

أجمع المشاركون بأن معظم الرؤساء المباشرين ليس لديهم الوعي الكامل بأخطاء التقييم ولذلك أوصي المشاركون بضرورة أن تتضمن التعليمات الخاصة بإعداد تقرير تقييم الأداء نصائح للمديرين بعدم الوقوع في هذه الأخطاء، علاوة علي ضرورة القيام بتدريبهم علي ذلك.

البند الثالث : هل بيانات تقييم الأداء موثقة ومجدولة بحيث يتم مراجعتها ومراقبتها بسهولة؟

أجاب المشاركون علي ذلك بأنه لا يتم جدولة بيانات تقييم الأداء ليسهل مراجعتها ومراقبتها في النظام الحالي لتقييم الأداء.

وعلي ذلك هناك سؤالان فرعيان وهما:

السؤال الفرعي الأول:

هل يتم مراجعة ومراقبة بيانات عملية تقييم الأداء؟

أجاب المشاركون علي ذلك " بلا ".

وقد أوصوا بضرورة أن تتم مراقبة ومتابعة البيانات التالية في نظام تقييم الأداء الجديد :

- ما هو عدد العاملين الذين تم وضع تقارير تقييم الأداء لهم؟
- ما هو رد فعل العاملين عن تقارير الأداء لهم؟ وهل هو عادل بالنسبة لهم؟
- هل قام الرئيس المباشر بمتابعة الخطوات الواجب اتباعها لتطوير الأداء؟

السؤال الفرعي الثاني:

هل البيانات التي يتم مراقبتها ومتابعتها، تتضمن عناصر تقرير تقييم الأداء؟

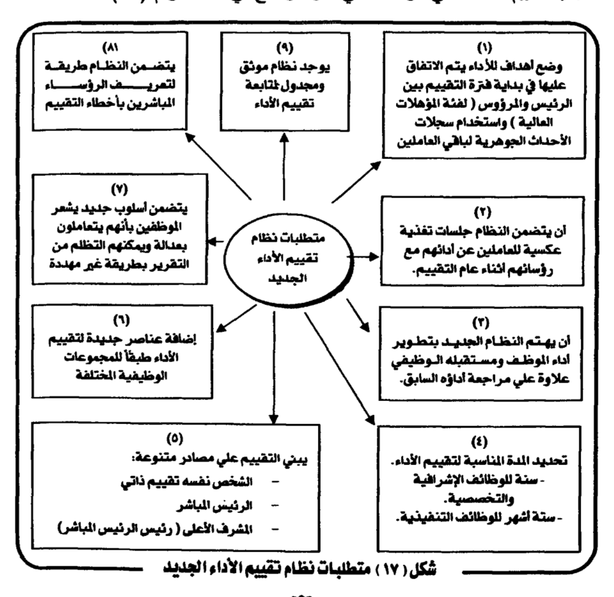
أجاب المشاركون علي هذا السؤال " بلا".

وقد أوصي المشاركون بإعداد نظام لمتابعة نظام تقييم الأداء مع كل رئيس مباشر خلال فترة زمنية معينة تتضمن الآتي:

- ما هي نقاط القوة والضعف التي تم مناقشتها في تقرير تقييم الأداء لمرؤوسين بدرجة متوسط ؟ وما هو عددهم؟

- ما هي نسبة العاملين الذين تم وضع خطة عمل لتطويرهم وظيفياً، بعد عملية تقييم الأداء؟
- ما هي نسبة العاملين الذين أصبح لديهم الوعي الكامل بأن عملهم متوافق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

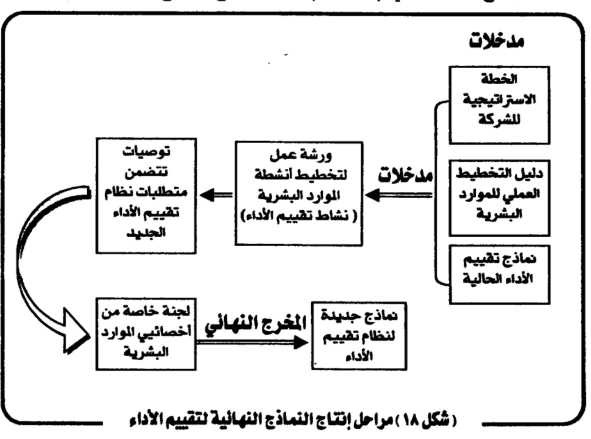
وبعد الانتهاء من الإجابة علي جميع الأسئلة المحددة الموجودة بدليل التخطيط عن تقييم الأداء أوصي المشاركون بالمتطلبات الرئيسية لتصميم نظام جديد لتقييم الأداء علي الوجه التالي ، والموضح في الشكل رقم (١٧) :



شكل (١٧) متطلبات نظام تقييم الأداء الجديد

وبعد أن قدم المشاركون في ورشة العمل المتطلبات الرئيسية لوضع نظام لتقييم الأداء وتوصياتهم في هذا الخصوص نتيجة الإجابة علي الأسئلة المحددة في الدليل العملي للتخطيط ثم إرسال نتيجة ما توصل إليه المشاركون في ورشة العمل إلي مجموعة من أخصائيي الموارد البشرية للقيام بتصميم نظام جديد لتقييم الأداء وقد شارك معهم بعض الأعضاء الذين حضروا ورشة العمل للتخطيط . حيث قاموا بوضع نماذج تقييم الأداء التالية ووضعوا الدليل الخاص باستخدام تخطيط العمل ومراجعة الأداء علي كل من الرؤساء المباشرين والموظفين للاسترشاد به أثناء عملية مراجعة الأداء.

ويوضح الشكل التالي (شكل ١٨) مراحل إنتاج النماذج النهائية لتقييم الأداء.



(شكل ١٨) مراحل إنتاج النماذج النهائية لتقييم الأداء

شركة/ ....

نموذج تقييم الأداء

مجموع (أ)

الوظائف الإشرافية

لمجموعات الوظائف (الهندسية – التنمية الإدارية– الطبية– الكيمائية– المحاسبين)

الاسم: ....

الوظيفية: ....

الدرجة المالية: ....

فترة تقييم الأداء من: .... إلى ....

ملحوظة : هذا النموذج صالح للوظائف الإشرافية من مستوي مدير إدارة – مدير عام– رئيس قطاع.

شركة/ ....

تقرير تخطيط العمل ومراجعة الأداء

(١) معلومات شخصية (تملأ بمعرفة الموظف)

الاسم: [ ] الرقم التأميني: [ ]

الدرجة الحالية: [ ] تاريخ دخول الخدمة: [ ]

الوظيفة الحالية: [ ] تاريخ شغل الوظيفة الحالية: [ ]

الجهة التابع لها: (القطاع- الإدارة العامة- الإدارة) : [ ]

اسم الرئيس المباشر: [ ] المدة المكتوب عنها التقرير

وظيفة الرئيس المباشر: [ ] من .... إلى ....

(٢) إنجازات العام السابق

تملأ بمعرفة الموظف وتسلم للرئيس المباشر قبل جلسة مناقشة تخطيط ومراجعة الأداء بمدة عشرة أيام علي الأقل

فيما يلي اذكر قائمة بالأنشطة الرئيسية والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم .

....

....

....

....

....

فيما يلي اذكر قائمة بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات وورش العمل التي حضرتها خلال فترة التقييم:

....

....

....

....

إذا كانت هناك توصيات خاصة كان قد أبداها الرئيس المباشر في نهاية تقرير تخطيط ومراجعة الأداء السابق، من فضلك اذكر قيامك بأي إجراء لتنفيذ هذه التوصيات.

....

....

....

....

....

(٣) احتياجات التطوير

تملأ بمعرفة الموظف وتسلم للرئيس المباشر قبل جلسة مناقشة تخطيط العمل ومراجعة الأداء بمدة عشرة أيام علي الأقل

ما هو تعليقك علي بعض النواحي في وظيفتك والتي تعطيك أكبر قدر من الرضا / عدم الرضا واذكر الاقتراحات الإيجابية التي يجب اتخاذها لزيادة فاعليتك و/ أو تحفيزك.

....

....

....

....

....

....

....

بين ما إذا كان لديك أي رغبة في حضور برامج تدريبية يمكن أن تزيد من فاعليتك، فإذا كان الأمر كذلك حدد مجالات هذه البرامج.

....

....

....

....

....

....

بين ما إذا كان لديك رغبة في تغيير تكليفات العمل التي تكلف بها أو النقل إلي وظيفة أخري، فإذا كان الأمر كذلك حدد نوع التكليفات أو الوظيفة الجديدة.

....

....

....

....

(٤) مراجعة الأداء الكلي

يملأ بمعرفة الرئيس المباشر وتسلم صورة منه للموظف
قبل جلسة مناقشة تخطيط العمل ومراجعة الأداء بثلاثة أيام

بين عما إذا كانت الأهداف التي تم تحديدها خلال جلسة تخطيط العمل ومراجعة الأداء للعام السابق قد تم تحقيقها كاملة ، أو جزء منها، أو لم يتم تحقيقها، إذا كان ذلك ممكننا ، مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التي حدثت في الأولويات والعوامل الخارجة عن إرادة الموظف.

نموذج تقييم أهداف ومسئوليات العمل

الهدف (١) (من مسئوليات الوظيفة)	* درجة الأهمية
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**
الهدف (٢) (من مسئوليات الوظيفة)	*** درجة الأهمية**
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**
الهدف (٣) (من مسئوليات الوظيفة)	*** درجة الأهمية**
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**

الهدف (٤) (من مسئوليات الوظيفة)	* درجة الأهمية
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**

*** درجة الأهمية :**

٥) علي درجة كبيرة من الأهمية ٤) هام جداً جداً ٣) هام
٢) غير هام ١) غير هام علي الإطلاق

نتيجة تحقيق الأهداف الكلية

٥ - حقق أهداف ومسئوليات العمل بشكل متميز [ ] .
٤ - حقق أهداف ومسئوليات العمل أكثر من المتوقع. [ ] .
٣ - حقق أهداف ومسئوليات العمل المتوقعة. [ ] .
٢ - حقق معظم أهداف ومسئوليات العمل المتوقعة. [ ] .
١ - لم يحقق معظم أهداف ومسئوليات العمل المتوقعة .. [ ] .

قيم النواحي الإجمالية لأداء الموظف :

مع الوضع في الاعتبار أن (مرتبة جيد) تعني أن الموظف قد قام بالوفاء بالأداء ذو المستوي العالي المطلوب طبقاً للائحة الشركة.

جودة العمل : قيم الدقة الكلية وطبيعة عمل الموظف

[ ] ممتاز [ ] جيد جداً [ ] جيد [ ] متوسط [ ] ضعيف

كمية العمل : قيم الإنتاجية الكلية للموظف

[ ] ممتاز [ ] جيد جداً [ ] جيد [ ] متوسط [ ] ضعيف

إذا أعطيت الموظف تقديرات (ممتاز) أو (ضعيف) عليك أن تعطي هنا تفصيلات أكثر، وفي الحالة الثانية عليك أن تعطي اقتراحاتك لتطوير أداء الموظف.

....

....

علق علي النواحي الآتية في عمل الموظف: -

- القدرة علي التخطيط والتنظيم:

....

- المهارات القيادية :

....

- التفكير الاستراتيجي:

....

- معاملة المرؤوسين (تتضمن المشاكل التي تظهر نتيجة اختلاف النوع والثقافة) :

....

- تقييم وتطوير المرؤوسين:

....

- القدرة علي تحفيز المرؤوسين:

....

- تنفيذ الخطة:

....

- متابعة وتقييم أنشطة وموارد البرامج المنفذة طبقاً لخطة الشركة:-

....

- العلاقة بالعملاء :

....

- القدرة بالعملاء :

....

- القدرة علي التأثير في الآخرين :

....

(٥) خطة بالأنشطة لفترة التقييم التالية

يجب أن تملأ بواسطة الرئيس المباشر بعد المناقشة والاتفاق علي هذه الأنشطة مع الموظف

اذكر قائمة بالأنشطة الرئيسية المتوقع أن يقوم بها الموظف والنتائج المتوقعة خلال فترة التقييم القادمة، وتشمل التواريخ المستهدفة للانتهاء من هذه الأنشطة مع الأخذ في الاعتبار أهداف البرامج والأهداف الفرعية طبقاً لخطة لعمل بالشركة وتسجل (في النموذج رقم (٢)).

نموذج (٢)

الأهداف المطلوب إنجازها ودرجة أهميتها

للمدة من / / ٢٠ إلي / / ٢٠

الاسم : ....

الوظيفة : ....

م	الهدف	درجة الأهمية	الأداء المتوقع	المجهودات التي تمت والنتائج التي تم تحقيقها
١		توضح درجة الأهمية ١ أو ٢ أو ٣ أو ٤ أو ٥		الربع الأول
				الربع الثاني
				الربع الثالث
				الربع الرابع
٢				الربع الأول
				الربع الثاني
				الربع الثالث
				الربع الرابع
٣				الربع الأول
				الربع الثاني
				الربع الثالث
				الربع الرابع
٤				الربع الأول
				الربع الثاني
				الربع الثالث
				الربع الرابع

• **درجة الأهمية :**

٥) علي درجة كبيرة من الأهمية ٤) هام جداً جداً ٣) هام

٢) غير هام ١) غير هام علي الإطلاق

ملحوظات :

١. تستخدم نسخ إضافية في حالة زيادة عدد الأهداف عن أربعة.
٢. يتم الاتفاق علي هذه الأهداف المرنة ودرجة أهميتها في بداية العام ولا يكتب شيء في خانة المجهودات والنتائج إذ سيتم ملئها في اجتماعات مراجعة الأداء كل ثلاثة شهور.
٣. يتم حفظ صورة من هذا النموذج مع الموظف ويحفظ الأصل مع الرئيس المباشر ويستخدم للمراجعة كل ثلاث أشهر بحيث يتم إرفاقه مع التقييم العام.

التوقيعات :

التوقيعات	في بداية الاتفاق علي الأهداف	في نهاية الربع الأول	في نهاية الربع الثاني	في نهاية الربع الثالث	في نهاية الربع الرابع
الموظف					
الرئيس المباشر					

يجب أن يؤخذ في الاعتبار الرغبات التي أبداها الموظف في القسم (٣ ب)، (٣ جـ) ، وبين ما سوف تلبيه من هذه الرغبات سواء كان بحضور برامج تدريبية / أو تكليف بمهام جديدة وإذا لم توافق علي تلبية رغبة الموظف في حضور البرامج التدريبية التي أبداها الموظف عليك أن تذكر أسباب ذلك.

....

....

....

....

....

(٦) توقيع الرئيس المباشر والموظف

بعد جلسة مناقشة خطة العمل ومراجعة الأداء.

إجراءات تطبيق مناقشة خطة العمل ومراجعة الأداء تتطلب قيامك كرئيس مباشر بمناقشة الموظف قبل بلورة وملئ الأهداف والأنشطة الموضحة في القسم الخامس.

حدد التاريخ الذي جرت فيه هذه المناقشة.

اسم الرئيس المباشر	التوقيع	التاريخ
اسم الموظف	**التوقيع**	**التاريخ**

(٧) المراجعة من مستويات إشرافية أعلى

(مدير عام/ رئيس قطاع)

ويجب أن لا يكون الرئيس المباشر الذي قام بمراجعة الأداء.

إذا شعرت بأن هناك نقاطاً لم يتم تغطيتها بواسطة الرئيس المباشر والتي يمكن أن تؤثر في تقييم الموظف، قم بالتعليق هنا:-

(تعليق المدير العام)

....

....

....

....

الاسم والوظيفة	التوقيع	التاريخ

(تعليق رئيس القطاع)

....
....
....
....

الاسم والوظيفة	التوقيع	التاريخ

(٨) تعليق الموظف علي التقرير

(يجب استكماله قبل المراجعة النهائية علي مستوي رئيس قطاعات أو رئيس الشركة)

اكتب أي تعليق ترغب في إضافته علي أي بند من بنود تقرير مراجعة الأداء وإجراءاته.
ويشمل ذلك ما إذا كنت قد تلقيت تغذية عكسية منتظمة ومفيدة ومساعدة من رئيسك المباشر علي أدائك خلال العام أم لا .

....
....
....
....

اسم الموظف	التوقيع	التاريخ

(٩) تعليقات و توصيات رئيس القطاعات / رئيس الشركة

علي فحص مراجعة الأداء بواسطة القطاعات التي يشرف عليها.

....
....
....
....

الاسم	التوقيع	التاريخ

(١٠) التعليقات

إن وجدت بواسطة الموظف وإبداء أي ملاحظات بعد المراجعة من رئيس القطاعات أو رئيس الشركة.

....

....

....

....

الاسم والوظيفة	التوقيع	التاريخ

صورة:

(١) للموظف

(٢) الرئيس المباشر

الأصل : شئون الأفراد

شركة/ ....

نموذج تقييم الأداء

مجموع (ب)

مجموعة الوظائف التخصصية

(الهندسية – التنمية الإدارية- الطبية- الكيمائية- المحاسبين)

(غير الوظائف الإشرافية)

الاسم: ....

الوظيفية: ....

الدرجة المالية: ....

فترة تقييم الأداء من: .... إلى ....

ملحوظة : هذا النموذج صالح للوظائف التخصصية ذوي المؤهلات العليا وكذلك مستوى الباحثين الممتازين – وكبير الباحثين ومستشار ب .

شركة/ ....

تقرير تخطيط العمل ومراجعة الأداء

(١) معلومات شخصية (تملأ بمعرفة الموظف)

الاسم: [ ] الرقم التأميني: [ ] .

الدرجة الحالية: [ ] تاريخ دخول الخدمة: [ ] .

الوظيفة الحالية: [ ] تاريخ شغل الوظيفة الحالية: [ ] .

الجهة التابع لها: (القطاع- الإدارة العامة- الإدارة) : [ ] .

اسم الرئيس المباشر: [ ] المدة المكتوب عنها التقرير

وظيفة الرئيس المباشر: [ ] من .... إلى ....

(٢) إنجازات العام السابق

تملأ بمعرفة الموظف وتسلم للرئيس المباشر قبل جلسة مناقشة تخطيط ومراجعة الأداء بمدة عشرة أيام علي الأقل

فيما يلي اذكر قائمة بالأنشطة الرئيسية والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم .

....

....

....

....

....

فيما يلي اذكر قائمة بالبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات وورش العمل التي حضرتها خلال فترة التقييم:

....

....

....

....

إذا كانت هناك توصيات خاصة كان قد أبداها الرئيس المباشر في نهاية تقرير تخطيط ومراجعة الأداء السابق، من فضلك اذكر قيامك بأي إجراء لتنفيذ هذه التوصيات.

....

....

....

....

....

(٣) احتياجات التطوير

تملأ بمعرفة الموظف وتسلم للرئيس المباشر قبل جلسة مناقشة تخطيط العمل ومراجعة الأداء بمدة عشرة أيام علي الأقل

ما هو تعليقك علي بعض النواحي في وظيفتك والتي تعطيك أكبر قدر من الرضا / عدم الرضا واذكر الاقتراحات الإيجابية التي يجب اتخاذها لزيادة فاعليتك و/ أو تحفيزك.

....

....

....

....

....

....

....

بين ما إذا كان لديك أي رغبة في حضور برامج تدريبية يمكن أن تزيد من فاعليتك، فإذا كان الأمر كذلك حدد مجالات هذه البرامج.

....

....

....

....

....

....

بين ما إذا كان لديك رغبة في تغيير تكليفات العمل التي تكلف بها أو النقل إلي وظيفة أخري، فإذا كان الأمر كذلك حدد نوع التكليفات أو الوظيفة الجديدة.

....

....

....

....

(٤) مراجعة الأداء الكلي

يملأ بمعرفة الرئيس المباشر وتسلم صورة منه للموظف
قبل جلسة مناقشة تخطيط العمل ومراجعة الأداء بثلاثة أيام

بين عما إذا كانت الأهداف التي تم تحديدها خلال جلسة تخطيط العمل ومراجعة الأداء للعام السابق قد تم تحقيقها كاملة ، أو جزء منها، أو لم يتم تحقيقها، إذا كان ذلك ممكننا ، مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التي حدثت في الأولويات والعوامل الخارجة عن إرادة الموظف.

نموذج تقييم أهداف ومسئوليات العمل

الهدف (١) (من مسئوليات الوظيفة)	* درجة الأهمية
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**
الهدف (٢) (من مسئوليات الوظيفة)	*** درجة الأهمية**
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**
الهدف (٣) (من مسئوليات الوظيفة)	*** درجة الأهمية**
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**

الهدف (٤) (من مسئوليات الوظيفة)	* درجة الأهمية
الأداء المتوقع	**النتائج التي تحققت**

*** درجة الأهمية :**

٥) علي درجة كبيرة من الأهمية ٤) هام جداً جداً ٣) هام
٢) غير هام ١) غير هام علي الإطلاق

نتيجة تحقيق الأهداف الكلية

٥ - حقق أهداف ومسئوليات العمل بشكل متميز [ ] .
٤ - حقق أهداف ومسئوليات العمل أكثر من المتوقع. [ ] .
٣ - حقق أهداف ومسئوليات العمل المتوقعة. [ ] .
٢ - حقق معظم أهداف ومسئوليات العمل المتوقعة. [ ] .
١ - لم يحقق معظم أهداف ومسئوليات العمل المتوقعة .. [ ] .

قيم النواحي الإجمالية لأداء الموظف :

مع الوضع في الاعتبار أن (مرتبة جيد) تعني أن الموظف قد قام بالوفاء بالأداء ذو المستوي العالي المطلوب طبقاً للائحة الشركة.

جودة العمل : قيم الدقة الكلية وطبيعة عمل الموظف

[ ] ممتاز [ ] جيد جداً [ ] جيد [ ] متوسط [ ] ضعيف

كمية العمل : قيم الإنتاجية الكلية للموظف

[ ] ممتاز [ ] جيد جداً [ ] جيد [ ] متوسط [ ] ضعيف

إذا أعطيت الموظف تقديرات (ممتاز) أو (ضعيف) عليك أن تعطي هنا تفصيلات أكثر، وفي الحالة الثانية عليك أن تعطي اقتراحاتك لتطوير أداء الموظف.

....

....

علق على النواحي الآتية في عمل الموظف: -

- الجدارة المهنية / الفنية:

....

- استخدام وقت العمل:

....

- تحمل المسئولية: -

....

- مهارات الاتصال:

....

- القدرة على المبادرة:

....

- التعاون مع الآخرين:

....

- السلوك العام في العمل:

....

(٥) خطة بالأنشطة لفترة التقييم التالية :

يجب أن تملأ بواسطة الرئيس المباشر بعد المناقشة والاتفاق على هذه الأنشطة مع الموظف

اذكر قائمة بالأنشطة الرئيسية المتوقع أن يقوم بها الموظف والنتائج المتوقعة خلال فترة التقييم القادمة، وتشمل التواريخ المستهدفة للانتهاء من هذه الأنشطة مع الأخذ في الاعتبار أهداف البرامج والأهداف الفرعية طبقاً لخطة لعمل بالشركة وتسجل (في النموذج رقم (٢)).

نموذج (٢)

الأهداف المطلوب إنجازها ودرجة أهميتها

للمدة من / / ٢٠ إلي / / ٢٠

الاسم : ....

الوظيفة : ....

م	الهدف	درجة الأهمية	الأداء المتوقع	المجهودات التي تمت والنتائج التي تم تحقيقها
١		توضح درجة الأهمية ١ او ٢ أو ٣ او ٤ أو ٥		الربع الأول الربع الثاني الربع الثالث الربع الرابع
٢				الربع الأول الربع الثاني الربع الثالث الربع الرابع
٣				الربع الأول الربع الثاني الربع الثالث الربع الرابع
٤				الربع الأول الربع الثاني الربع الثالث الربع الرابع

• درجة الأهمية :

٥) علي درجة كبيرة من الأهمية ٤) هام جداً جداً ٣) هام

٢) غير هام ١) غير هام علي الإطلاق

ملحوظات:

١. تستخدم نسخ إضافية في حالة زيادة عدد الأهداف عن أربعة.

٢. يتم الاتفاق علي هذه الأهداف المرنة ودرجة أهميتها في بداية العام ولا يكتب شيء في خانة المجهودات والنتائج إذ سيتم ملئها في اجتماعات مراجعة الأداء كل ثلاثة شهور.

٣. يتم حفظ صورة من هذا النموذج مع الموظف ويحفظ الأصل مع الرئيس المباشر ويستخدم للمراجعة كل ثلاث اشهر بحيث يتم إرفاقه مع التقييم العام.

التوقيعات:

التوقيعات	في بداية الاتفاق علي الأهداف	في نهاية الربع الأول	في نهاية الربع الثاني	في نهاية الربع الثالث	في نهاية الربع الرابع
الموظف					
الرئيس المباشر					

يجب أن يؤخذ في الاعتبار الرغبات التي أبداها الموظف في القسم (٣ ب)، (٣ جـ) ، وبين ما سوف تلبيه من هذه الرغبات سواء كان بحضور برامج تدريبية / أو تكليف بمهام جديدة وإذا لم توافق علي تلبية رغبة الموظف في حضور البرامج التدريبية التي أبداها الموظف عليك أن تذكر أسباب ذلك.

....

....

....

....

....

(٦) توقيع الرئيس المباشر والموظف

بعد جلسة مناقشة خطة العمل ومراجعة الأداء.

إجراءات تطبيق مناقشة خطة العمل ومراجعة الأداء تتطلب قيامك كرئيس مباشر بمناقشة الموظف قبل بلورة وملئ الأهداف والأنشطة الموضحة في القسم الخامس.

حدد التاريخ الذي جرت فيه هذه المناقشة.

اسم الرئيس المباشر	التوقيع	التاريخ
اسم الموظف	التوقيع	التاريخ

(٧) المراجعة من مستويات إشرافية أعلى

(مدير عام/ رئيس قطاع)

ويجب أن لا يكون الرئيس المباشر الذي قام بمراجعة الأداء.

إذا شعرت بأن هناك نقاطاً لم يتم تغطيتها بواسطة الرئيس المباشر والتي يمكن أن تؤثر في تقييم الموظف، قم بالتعليق هنا:-

(تعليق المدير العام)

....

....

....

....

الاسم والوظيفة	التوقيع	التاريخ

(تعليق رئيس القطاع)

....
....
....
....

الاسم والوظيفة	التوقيع	التاريخ

(٨) تعليق الموظف علي التقرير

(يجب استكماله قبل المراجعة النهائية علي مستوي رئيس قطاعات أو رئيس الشركة)

اكتب أي تعليق ترغب في إضافته علي أي بند من بنود تقرير مراجعة الأداء وإجراءاته. ويشمل ذلك ما إذا كنت قد تلقيت تغذية عكسية منتظمة ومفيدة ومساعدة من رئيسك المباشر علي أدائك خلال العام أم لا .

....
....
....
....

اسم الموظف	التوقيع	التاريخ

(٩) تعليقات و توصيات رئيس القطاعات / رئيس الشركة

علي فحص مراجعة الأداء بواسطة القطاعات التي يشرف عليها.

....
....
....
....

الاسم	التوقيع	التاريخ

(١٠) التعليقات

إن وجدت بواسطة الموظف وإبداء أي ملاحظات بعد المراجعة من رئيس القطاعات أو رئيس الشركة.

....

....

....

....

الاسم والوظيفة	التوقيع	التاريخ

صورة:

(١) للموظف

(٢) الرئيس المباشر

الأصل : شئون الأفراد

دليل استخدام تخطيط العمل ومراجعة الأداء

للمجموعات (أ ، ب)

١ - **ملاحظات إرشادية :**

تهدف هذه الملاحظات إلي مساعدة العاملين والمشرفين على استخدام نموذج تخطيط العمل ومراجعة الأداء بنجاح. وطبقاً للوائح الشركة فإن" الرؤساء المباشرين يجب عليهم إعداد تقارير دورية عن أداء العاملين تحت نطاق إشرافهم وتطوير هذا الأداء".

٢ - **ملاحظات للموظفين :**

نظام تخطيط العمل ومراجعة الأداء هو عملية ذات اتجاهين بينك وبين رئيسك المباشر ، ومشاركتك الإيجابية فيها هامة جداً. والوظيفة الحاكمة لعملية المراجعة هو تزويدك بتغذية عكسية عن أدائك في العام السابق والاتفاق على الأهداف والأداء المتوقع للعام القادم. وعلى وجه الخصوص:

- يسمح لك النظام بتسجيل أهم مسئولياتك وواجباتك الوظيفية ومساهماتك وإنجازاتك.
- يسمح لك النظام بتطوير أدائك المستقبلي وذلك بتحديد المجالات التي يمكنك فيها تطوير مهاراتك وكيفية تحقيق ذلك علي سبيل المثال من خلال فرص التدريب والتعليم المناسبة.
- يسمح لك هذا النظام بتوجيه أي أسئلة أو اهتمامات ربما تحتفظ بها حول التكليفات المستقبلية ، والتطوير الوظيفي.
- يعطيك هذا النظام فرصة للتعبير عن رغبتك في تكليفك بمهام جديدة أو النقل إلي وظيفة أخرى.

- يمكنك هذا النظام من المراجعة مع رئيسك المباشر خطط عملك للسنة القادمة و الاتفاق على عدد من الأهداف لابد أن تتحقق.

يجب عليك أن تقوم بملىء الأجزاء (١، ٢، ٣) من هذا النموذج وتقوم بتسليمها مباشرة إلى رئيسك المباشر بمدة لا تقل عن عشرة أيام حتى تتيح له الوقت الكافي لأخذ وجهة نظرك قبل تقييمك في القسم (٤) من هذا التقرير. من فضلك كن محددا ومختصرا.

٣ - **البيانات الشخصية (القسم ١):**

- هذا القسم يحتوى على المعلومات التي تقوم بتعريفك كموظف ، اسم ووظيفة الرئيس المباشر والفترة التي سيتم عليها التقييم.
- **أهم الأنشطة والإنجازات خلال مدة التقييم السابقة (القسم ٢):**
- هذا القسم هو سجل لإنجازاتك ، فهو يقدم معلومات مختصرة عن تكليفات العمل التي قمت بها لتمكن رئيسك المباشر من تقييم أدائك .
- غير مطلوب على الإطلاق التفاصيل الدقيقة لجميع الأنشطة التي تقوم بها.
- حاول أن تحدد نفسك بملخص مختصر جدا في الجزء المخصص من التقرير ويجب الإشارة إلى ربط الأنشطة التي تقوم بها مع أهداف الشركة.
- بالإضافة – إلى ملخص الأنشطة ، يجب أن تشير أيضا إلى أهم الإنجازات التي تشعر أنك قمت بها خلال العام . وجهات نظرك ستساعد رئيسك المباشر والرئيس الأعلى على فهم أفضل للتكليفات المستقبلية التي سترضيك .
- وفى هذا الجزء أيضاً أكتب قائمة بالبرامج التدريبية التي قمت بحضورها خلال العام مع إلقاء الضوء علي الخطوات التي اتخذتها لتلافي

الملاحظات التي أبداها رئيسك المباشر في تقرير العام السابق (القسم ٢-ب).

- وأخيراً ، إذا كانت هناك توصيات محددة كان قد قام بها رئيسك المباشر في التقرير السابق ، يجب أن تذكر في القسم (٢-ج) أي إجراءات اتخذتها لتنفيذ هذه التوصيات.

٤ - **احتياجات التطوير (قسم٣):**

هذا القسم يعطى لك الفرصة لتوضيح التكليفات المفضلة لديك ومناقشة أهدافك العريضة ومستقبلك الوظيفي. كن محددا وواقعيا عن أدائك أو الاعتبارات الوظيفية أو أمور تطوير مستقبلك الوظيفي. استخدم هذا القسم لتوضيح الآتي على وجه الخصوص:-

درجة الرضا الوظيفي:

أي أجزاء في وظيفتك تعطيك أكبر رضا / عدم رضا ؟

هل لديك اقتراحات بناءة عن كيفية تطوير فاعليتك وتحفيزك ؟ (قسم ٣-أ).

- **التدريب** : هل هناك مجالات في أدائك يمكن تقويتها أو تطويرها أكثر بحضور برامج تدريبية ؟

عرف احتياجاتك التدريبية واشرح كيف أنها ستزيد من فاعليتك (قسم٣-ب)

- **التكليف بأعمال جديدة أو النقل إلى وظيفة أخرى:** هل ترغب في التكليف بأعمال جديدة في إدارتك أو ترغب في النقل إلى مجال عمل جديد ؟

يجب أن تذكر أمور تطوير مستقبلك الوظيفي التي تحب أن تناقشها مع رئيسك المباشر. يمكن أن يشمل ذلك: كيف تطور مهاراتك وخبرتك ، أمور ترقيتك ، واستعدادك لتحمل مسئوليات أكبر قسم (٣ -ج).

٥ - **التحضير لمناقشة الأداء (الأقسام ٤ ، ٥)**

يجب النظر لجلسة المناقشة مع رئيسك المباشر كفرصة ذهبية للحصول على المعلومات التي تمكنك من تطوير أدائك

على الموظّف إعداد ما يلي قبل جلسة المناقشات مع الرئيس المباشر:

١- راجع نقاط القوة والضعف كتقييم ذاتي لك وكن مستعدا لمناقشة رئيسك في تقييمه لأدائك.

٢- راجع مسودة التقييم الذي يرسله لك الرئيس المباشر وأعد نفسك للرد على الملاحظات في جلسة المناقشة.

٣- أعد قائمة بالنقاط التي تشعر أنها مهمة أثناء المناقشة – تدريبك – مستقبلك الوظيفي– وظيفتك الحالية.

٤- أعد قائمة بالأنشطة التي تنوى القيام بها في عملك وأهداف التطوير للسنة القادمة والتي ترغب في تحقيقها لجلسة المناقشة.

٥- ادرس جيداً معنى مراتب الكفاية :

" **جيد** " : هو المستوى المتوقع من الموظف للوفاء بالواجبات الوظيفية والمعايير المعتمدة .

" **جيد جدا** " : هو المستوى الذي يزيد عن الواجبات الوظيفية والمعايير المعتمدة .

" **ممتاز** " : هو المستوى الذي يزيد كثيرا عن المعايير المعتمدة للأداء.

" **متوسط وضعيف** " : يعنى أن الموظف لم يحقق نتائج مقبولة وفشل في تحقيق المعايير المعتمدة للأداء.

أثناء المناقشة:

– تحاشى أن تكون مدافعاً ومبرراً لكل نقطة .

– استمع جيدا لما يقوله رئيسك.

- ركز على الحقائق بدلا من الشعور.
- سيساعدك ذلك على اكتشاف المجالات المرغوب في تطويرها.
- قبل الرد على أي نقطة راجع التقييم الكامل لأدائك فمراجعة التقييم الكامل أولا سيتيح لك اختيار أهم النقاط لإثارتها أثناء المناقشة.
- إذا كانت التغذية العكسية على أدائك عامة جداً ، اسأل رئيسك لكي يكون محددا أكثر.
- بدون أن تكون حادًا ، قم بتوجيه الأسئلة عما يأتي:-

أمثلة أو أحداث عما يقوله رئيسك المباشر عليك.

- هل التغذية العكسية مبنية على واقعة واحدة أو عدة وقائع ؟ وهل يبدو أن هناك نموذجا أو اتجاها ؟
- إذا كانت التغذية العكسية إيجابية فقط إسأل عن المعلومات الخاصة بالمجالات في أدائك التي يمكن تطويرها أو تقويتها.
- في حالة التغذية العكسية عن مجالات الأداء التي تحتاج لتقويتها ، أسأل عن السلوك المناسب أو النتائج التي تكون أكثر قبولا.
- استخدم المناقشة لصياغة عدد من الأهداف الحاكمة (للعمل والتطوير) التي ستعيش عليها للإنجاز في العام القادم. وإذا كنت بحاجة إلى نصائح إضافية أو معلومات عن تقرير مراجعة وتقييم الأداء أو كيف تحفز نفسك أو تتصرف خلال المناقشة قم باستشارة مركز التعليم ، حيث يوجد عدد من الوسائل المساعدة المتاحة (كتب – أدوات تعليم ذاتي – شرائط فيديو) علاوة على تنظيم عدد من الندوات عن تطوير المهارات التي لها علاقة بتقييم الأداء.

٦ - **التعليقات وتوقيع النماذج (أقسام ٦، ٨، ١٠)**

بعد مناقشة الأداء مع رئيسك المباشر ، وبعد إتمام خطة الأنشطة للعام القادم بواسطة رئيسك المباشر، فأنت مطالب لمراجعة محتويات تقرير مراجعة وتقييم الأداء وتوقيعه (قسم ٦) وهذا ينهي عملية المراجعة بينك وبين رئيسك المباشر.

ومع ذلك ، فلديك الفرصة لإضافة تعليقك على أي نقطة من النقاط التي وضعت في تقرير مراجعة وتقييم الأداء ، أو مدى مطابقة الإجراءات التي اتبعت لتقييم الأداء، ويشمل ذلك على ما إذا كنت قد تلقيت تغذية عكسية مناسبة، منتظمة، أو معاونة من رئيسك المباشر خلال العام أم لا ، وأيضا بعد قيام الرؤساء من السلطة الأعلى (مدير عام / رئيس قطاع) بإضافة ملاحظاتهم على التقييم الموضوع بواسطة الرئيس المباشر قبل المراجعة النهائية من المدير الأعلى (رئيس قطاعات – رئيس شركة) وذلك في القسم (٨) ، والفرصة الثانية الممنوحة لك للتعليق على أي ملاحظات قد يبديها المدير الأعلى (رئيس قطاعات – رئيس الشركة) في (قسم ٩) ستعطى لك في المرحلة النهائية من عملية تقييم الأداء (قسم ١٠) ويجب أن تكون منتبها إلى أن توقيعك على الأقسام ٦، ٨، ١٠ لا يعني أنك توافق بالضرورة على كل الملاحظات والتعليقات التي يحتوي عليها تقرير تقييم الأداء ، ولكن عليك قراءة كل المحتويات وأنك منحت الفرصة لمناقشة أدائك عن العام الماضي ووضع خطة مستقبلية لأدائك في العام القادم مع رئيسك المباشر.

٧ - **معالجة عدم الاتفاق بين المشرفين والمرؤوسين**

يسمح للمرؤوسين الذين لا يوافقون على بعض ما جاء بتقرير تقييم الأداء الخاص بهم أو مرتبة الأداء التي حصلوا عليها ، مناقشة ذلك مع الرؤساء من السلطة الأعلى (مدير عام – رئيس قطاع) (رئيس قطاعات – رئيس الشركة) وذلك لمحاولة الوصول إلى فهم مشترك عن أدائهم خلال فترة التقييم.

وبالرغم من ذلك فعملية تقييم الأداء لا يجب النظر إليها على أنها مادة للتفاوض بين الموظف ورئيسه المباشر ، بل ستبقى حق الإدارة لتقديم تقرير عن أداء الموظف.

ومع ذلك إذا لم يقتنع الموظف بنتائج المناقشة مع الرئيس المباشر ، فيمكن إضافة تعليقاته على التقرير قبل مراجعة (رئيس القطاعات- رئيس الشركة) في القسم (٨) للتقرير وذلك لأخذها في الاعتبار عند مراجعة (توصيات رئيس القطاعات أو رئيس الشركة) في القسم رقم (٩) ويمكن أن يضيف ملاحظات إضافية عند نهاية عملية التقييم بعد هذه المراجعة في القسم رقم (١٠).

وللموظف الحق في الذهاب للمحكمة للتظلم من القرار الإداري الناتج عن هذا التقرير دون أن يتأثر التقرير من هذا الإجراء.

٨ - **ملاحظات للمشرفين**

تخطيط العمل ومراجعة الأداء هي مكونات حاكمة من واجبات وظيفتك الإشرافية والتي يمكن أن تؤثر على الإنتاجية ، والروح المعنوية وتطوير المستقبل الوظيفي لموظفيك. وبالإضافة لذلك ، تحدد المدى الذي يستطيع الآخرون الاعتماد على تقييمك الذي يعتمد على مدى الحكمة والنزاهة التي مارستها في دورك كمقيم.

القيام بتخطيط عمل فعال ، ومراجعة الأداء تتطلب منك القيام بدور المخطط ، المقيم ، الموجه ، الناصح ، الموفد للتطوير في النهاية.

دورك كمخطط:

أنت تضع أهداف فردية للعمل والتي لها ارتباط بأهداف الشركة مع التركيز على جودة الأداء المتوقع للأفراد مستقبلاً.

دورك كمقيم:

وظيفتك أن تجعل مراجعة الأداء بصراحة تامة وبطريقة نزيهة لقيام أداء الموظفين مقابل الأهداف التي تم وضعها قبل عام التقييم.

دورك كموجه:

تساعد العاملين على التعرف والاعتراف بنقاط القوة والضعف في أدائهم. وهذه نقطة حاكمة في تعظيم قدراتهم ومساهمتهم في تطوير الإدارة وبصفة خاصة تطوير الشركة.

دورك كناصح:

أنت تساعد الموظفين على تطوير أهدافهم المتعلقة بمستقبلهم الوظيفي والتي يمكن تحقيقها خلال عملية فهم الفرص الحالية والمعوقات بالإضافة لقدراتهم وحدود هذه القدرات.

دورك كموفد للتطوير:

تساعد الموظفين على تطوير مستقبلهم الوظيفي وذلك بإيفادهم للموارد والناس المناسبين .

وهناك عدد من الطرق التي تستطيع بها تعظيم الفوائد وتقليل الصعاب المتعلقة بعملية تخطيط العمل ومراجعة الأداء :

- عبر عن التزامك التام بالعملية وذلك بتشجيع العاملين معك المشاركة الكاملة وذكر النقاط التي لها اهتمام خاص لديهم.
- ناقش وأعطي تغذية عكسية على الأداء طوال العام ويعتبر ذلك إجباريا طبقا للقواعد المعمول بها في الدليل الإداري للشركة ، إذا يجب على المشرفين تزويد الموظفين العاملين تحت إشرافهم بالتغذية العكسية المنتظمة والتوجيه نحو تحقيق أهداف العمل" .

- احتفظ بملاحظات عن نقاط الأداء وخطط لجلسات مراجعة ومناقشة الأداء مقدما وسيساعدك ذلك لتحاشى المفاجآت غير السارة عند حلول وقت مراجعة الأداء السنوي ، وقم بتزويد الموظفين بإشارات مبكرة عن كيفية أدائهم.
- اعقد جلسة مراجعة ومناقشة الأداء في منتصف العام وذلك إذا لم تستطع عقد هذه الجلسات كل ثلاثة شهور لمتابعة التقدم وزودهم بالاعتراف والتوجيه ، ويجب أن تكون المراجعة نصف السنوية في موعد لا يتأخر عن ٦ أشهر من جلسة مراجعة الأداء السنوية- ولابد من عقد جلسة مراجعة الأداء النصف سنوية لهؤلاء الموظفون الذين كانت مرتبة أداؤهم في جلسة مراجعة الأداء السنوية غير مرضي (متوسط ضعيف).

ويوصى كممارسة إدارية جيدة ، (بالرغم من أنها غير إجبارية في جميع الحالات الأخرى). بأن تكون المراجعة السنوية هي حصيلة المناقشات مع الموظفين.

وبعد كتابتك لمسودة تقرير التقييم (٤) ، أعطى نسخة للموظف قبل موعد جلسة مناقشة مراجعة الأداء وتخطيط الأنشطة للعام الجديد بثلاثة أيام على الأقل وسيساعد ذلك الموظف للإعداد لجلسة المناقشة. شجع الحوار المفتوح مع الموظفين . انصت باهتمام لرغباتهم واهتماماتهم. وسيخلق ذلك جوا مفتوحا لمناقشة الأداء والاحتفاظ بالثقة.

اسمح بوقت كافي للمناقشة والتغذية العكسية للأداء خلال السنة ، وبصفة خاصة خلال نهاية سنة المراجعة على الرغم من أن ضغط العمل ربما يجعل ذلك صعبا ، ولكن الوقت الذي تستثمره في مناقشة الأداء سيعزز الإنتاجية ، ويرفع معنويات العاملين ، ويثير تحفيزهم في الإدارة التي تعمل بها.

وكذلك ، فمن المهم قياس أدائك أنت كمشرف ورئيس مباشر لهم والرؤساء الأعلى للمشرفين وهم المديرون من المستويات الأعلى لابد لهم من عقد اجتماعات مع كل المشرفين الذين يعملون تحت إشرافهم لمراجعة خطط العمل وتقييم الأداء في إدارتهم عن كيفية تطبيق هذا النظام بشكل عام وبصفة خاصة كيفية استخدام مراتب الكفاية.

ويجب أن تتذكر أنه إذا تركت الشركة ، أو انتقلت لوظيفة أخرى فيها عليك أن تحدث قبل رحيلك أي تقارير للموظفين تحت رئاستك لتقييم الأداء مضى عليها فترة أكبر من ٦ أشهر.

٩ - <u>استخدام فنون وأدوات التقييم بأكثر فاعلية (قسم ٤).</u>

النصائح التالية ربما تساعدك في عملية مراجعة الأداء:

- لا تقم بملء الجزء الخاص بتقييم الأداء قبل استلام المعلومات التي يملؤها الموظف بمعرفته في (قسم ٢-٣).
- سلم الموظف مسودة بالتقييم بمدة ٣ أيام على الأقل قبل المناقشة وكن مستعدا لتغييرها بعد المناقشة.
- إذا أثار الموظف اهتمامات عن العمل أو المستقبل الوظيفي أو طلب حضور برامج تدريبية ، أو تغيير في التكليفات الموكلة إليه ، استجب لذلك في تقرير التقييم المكتوب وهذا يشجع المشاركة الفعالة ويزيد من التزامه لعملية مراجعة الأداء. وعلاوة على ذلك ، فقدرتك على الاستجابة لهذه المطالب ستحدد مدى ثقة الموظفين في عملية التقييم وفيك كمشرف عليهم.
- ركز على الأداء. تحاشي الانتقال للتركيز على النقد المؤدى إلى عدم الإنتاج أو الأمور الشخصية في المناقشة.

- دعم الأداء الجيد بتشجيع الأعمال الجيدة ، فأنت تستطيع تقوية التحفيز بالاعتراف بمنجزات ونتائج أداء الأفراد.
- قدم تقييما متوازنا بالتعرف علي كيفية تحسين وتقوية الأداء بشكل أفضل حتى في حالة الموظفين الذين يؤدون أداءاً قويا. ولابد أن يتم ذلك بطريقة بناءة في شكل نصيحة للموظفين عن كيفية تدعيم قدراتهم في وظائفهم الحالية أو تطوير دافعيتهم للأداء عند مستوى أعلى.
- أنت مطالب لإعطاء شرح مفصل أو اقتراحات للتطوير (قسم ٤-٢- ب) إذا كنت قد أعطيت مرتبة كفاية بتقدير " ممتاز " أو " غير مرضى".
- إذا لم تكن عندك الإجابة لأي سؤال خاص أثير من قبل أحد موظفيك ، فإما أن تأخذ على عاتقك مسئولية الإجابة عن هذا السؤال أو تدل الموظف على مصدر مناسب للحصول على الإجابة. لا تهمل الإجابة على هذا السؤال وكن حساسًا للأمور المعلقة بالثقافات أو النوع.

١٠- <u>تقييم أداء المديرين والمشرفين (قسم ٤ -٣)</u>

- إذا كنت مسئولا عن مراجعة أداء المشرفين ، فلابد أن تعتبر ذلك على أنه أحد أهم المسئوليات في وظيفتك ، وأحد الواجبات الرئيسية في مسئولياتك نحو تطوير الممارسات الإشرافية في إدارتك.
- فرئيس الشركة ورؤساء القطاعات يضعون أهمية كبرى لتقييم المهارات الإشرافية للوظائف القيادية التي تشمل كيفية قيامهم بعملية تقييم الأداء.
- تستطيع تزويد المشرفين الذين تقوم بتقييمهم تغذية عكسية للتطوير وذلك بتوضيح مجالات أدائهم التي تحتاج إلى تقوية ، وعلى وجه الخصوص المجالات الموجودة في (قسم ٤-٣- حـ) التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التفكير الإستراتيجي ، معاملة المرؤوسين ، تقييم وتطوير المرؤوسين ، تحفيز المرؤوسين ، تخطيط ومراقبة وتقييم برامج الشركة المتفق عليها

، الأنشطة والموارد ، العلاقات مع العملاء ، والقدرة في التأثير على الآخرين.

- تأكد من أنك تزود المرؤوسين من المشرفين تغذية عكسية عن كيفية قيامهم بمراجعة الأداء – تذكر أن التقييم المكتوب ، بالرغم من أهميته كمعيار للأداء الجيد ، ليس هو المعيار الوحيد.

١١ - **تشجيع الصراحة والفاعلية أثناء مناقشات تخطيط العمل ومراجعة الأداء (أقسام ٤ ، ٥)**

فيما يلي بعض الاقتراحات التي قد تساعدك على تحضير وأجراء المناقشة مع مرؤوسيك.

- راجع بعناية الملاحظات والتعليقات التي أبداها الموظف في قسم (٢-٣) ، ومسودة التقييم التي أعددتها ، مع إعداد أي ملاحظات تحتاج لإثارتها أثناء المناقشة مع السماح بوقت كاف لجلسة المناقشة ، والتأكيد على عدم حدوث تقاطعات أثناء هذه الجلسة كي تشعر موظفيك بأهمية هذه المناقشات.
- شجع موظفيك لكي يكونوا على سجيتهم وصرحاء.
- كن محددا كلما أمكن حينما تحدد جوانب الأداء ، فمن المفضل إعطاء أمثلة على المهارات أو السلوك محل النقاش. كن مستعدا للإجابة إذا طلب منك موظفوك إعطاء بعض من هذه الأمثلة. – بين كيفية قياس مقدار التحسن في الأداء ومقدار الوقت اللازم لهذا التحسن.
- تأكد من أن الموظفين قد قاموا بفهم جوانب الأداء مثلك وذلك بسؤالهم لتلخيص ما دار بالمناقشة ، والاتفاق الذي تم التوصل إليه إن وجد.

١٢ - تخطيط الأنشطة والنتائج المتوقعة لفترة المراجعة القادمة

يستخدم نظام وضع الأهداف على نطاق واسع فهو طريقة مقبولة لمراجعة الأداء والتركيز على جودة الأداء المتوقع للموظفين في المستقبل. ومن فوائد وضع الأهداف ما يلي:

- يقدم نظرة جيدة مقدما لعملية مراجعة الأداء ، ويمكن أن يقترن ذلك ببرنامج الأهداف الشامل للمنظمة والأداء المتوقع لكل فرد.
- يعتبر أداء جيدة للمراقبة والتغذية العكسية على تحقيق الأهداف بما يمثل قاعدة أساسية للاحتفاظ بحوار مستمر مع العاملين طوال العام.
- أثبت نظام وضع الأهداف في أنه يقوم بتحسين الأهداف ، فالفرد يكون أكثر استجابة للاقتراحات التي تذكر لتحسين الأداء في مجالات معينة إذا تم التعبير عن ذلك بأهداف معينة وشارك في وضعها بنفسه.

وهناك نوعان من الأهداف يجب وضعها في القسم (٥ أ) أهداف العمل وأهداف التطوير.

فأهداف العمل تشير إلى المشروعات الخاصة ، والأنشطة والتكليفات الأخرى في العمل التي يمكن صياغتها كأهداف مبنية على النتائج المتوقعة ولها علاقة ببرامج أو أهداف الشركة.

أما أهداف التطوير فهي تشير إلى المهارات والقدرات التي في حاجة إلى تطوير أكثر. ويمكن تحقيقها خلال تكليفات بها تحدى ، أو تكليفات مؤقتة أو بالتدريب.

وفى مناقشة الأداء السابق ، راجع الأهداف الذي تم الاتفاق عليها في العام السابق والمدى الذي تحققت فيه هذه الأهداف. وعند صياغة أهداف مناسبة في المستقبل ، ضع في ذهنك أن الأهداف لابد أن تحتوى على أربعة مكونات:-

١- نشاط محدد (ما الذي سيتم عمله؟)

٢- العلاقة بينها وبين أهداف الشركة التي تم الاتفاق عليها (ما هي أهداف الشركة التي نتوقع أن تحقق؟).

٣- النتائج المتوقعة (ما هي النتائج المحددة ؟)

٤- إطار زمني للتنفيذ (متى ستنفذ ؟)

شجع الأفراد على المشاركة في صياغة الأهداف وحول اقتراحاتهم لأهداف مناسبة .. ابحث عن الاتفاق على الأنشطة المخططة وتأكد من أن الأهداف ستكون واقعية وفى حدود سيطرة الموظف. وغالبا ما تتأثر الأهداف بعوامل أخرى مثل تغيير الأولويات ، حيث تكون المراجعات الدورية خلال العام مفيدة. وبصفة خاصة ، فلابد أن تتذكر بأنك مطالب بإجراء مراجعة نصف سنوية إذا لم تستطع عقد هذه الجلسات كل ثلاثة شهور عن طريق جلسة المراجعة ومناقشة الأداء وفى خلال هذه الجلسة ، راجع وضع كل هدف ، بما فيها أهداف التطوير. وتعرف على التغيرات التي يمكن أجراؤها بالخطة الكلية إذا كان ذلك ممكناً.

١٣ - مراجعة الأداء على مستوى رئيس القطاعات أو رئيس الشركة (أقسام ٦ -٩).

إذا كنت رئيسا للشركة أو رئيسًا للقطاعات عليك أن تدعو لاجتماع مراجعة الأداء على مستوى الشركة إذا كنت رئيسا للشركة أو القطاعات التي تشرف عليها إذا كنت رئيسا للقطاعات ، وذلك عندما يتم الانتهاء من إعداد تقارير تقييم الأداء وتم التوقيع عليها من قبل الرئيس المباشر والموظف (قسم ٦) ومن الرئيس التالي الأعلى (ليس الرئيس المباشر) (قسم ٧) ، على أن لا تناقش تقارير رؤساء الأقسام في هذا الاجتماع.

والهدف الأساسي من هذه المراجعة هو :

- تقييم ما إذا كانت عملية تخطيط العمل ومراجعة الأداء لجميع أقسام الشركة أو الإدارة قد تمت على الوجه الصحيح أم لا مع تقييم جودة هذه التقارير.
- التأكد من أن مراتب الكفاية قد استخدمت الاستخدام الصحيح.
- وضع توصيات لمكافآت الإنجاز الغير عادى وكذلك الترقيات لهذا الإنجاز، إن وجد.
- مناقشة حالات الموظفين الذي حصلوا علي مرتبة (غير مرضى) مع وضع التوصيات المناسبة والتي يجب اتخاذها لعلاج هذه المشكلة.
- مناقشة الحالات التي يتضح منها أن تقرير مراجعة الأداء به تحدى للموظف مع وضع التوصيات اللازمة للاستجابة للنقاط التي أثيرت بواسطة الموظفين في هذه الحالات و يجب عليك دعوة المديرين في الشركة أو الرؤساء المباشرين في الإدارة مع حضور ممثلين عن الموظفين من النقابة كمراقبين ، ومهمة ممثلي العاملين المنتخبين في هذا الاجتماع هو التعليق على كيفية إجراء عملية تقييم الأداء في الشركة أو الإدارة ومناقشة اقتراحات لمكافأة الأداء المتميز والعقوبات للأداء الغير مرضي للموظفين في الشركة أو الإدارة . مع ملاحظة أن كل تقارير تقييم الأداء التي ستناقش خلال اجتماع مراجعة الأداء على مستوى الإدارة لابد أن تكون متاحة لجميع الأعضاء قبل الاجتماع. وليس إجباريا أن يعرض كل تقرير خلال هذا الاجتماع ، ومع ذلك ، فالمطلوب مراجعة جميع التقارير التي حصلت على مرتبة (ممتاز) أو " غير مرضى" حالة حالة.

شركة/ ....

نموذج تقييم أداء

مجموعة (ج)

مجموعات الوظائف (الفنية – المكتبية – الحرفية – الخدمات)

الاسم: ....

الوظيفة: ....

الدرجة المالية: ....

فترة تقييم الأداء من: .... إلى ....

تقرير كفاية أداء العاملين

المجموعة (ج)

عن عام / ....

القسم الأول

بيانات تملأ بمعرفة الإدارة العامة لشئون الأفراد

الاسم : .... المجموعة الوظيفية: ....

الرقم: .... المؤهل والتاريخ : ....

الوظيفة: ....

الدرجة المالية وتاريخ الحصول عليها: ....

تاريخ الميلاد: .... تاريخ شغل الوظيفة: ....

تاريخ التعيين: .... الإدارة التي يعمل بها: ....

تقرير مرتبة الكفاية :

- ممتاز ٩٠ إلى ١٠٠
- جيد جدا ٨٠ إلى أقل من ٩٠
- جيد ٦٥ إلى أقل من ٨٠
- متوسط ٥٠ إلى أقل من٦٥
- ضعيف أقل من ٥٠

المجموعة (ج) تشمل:

١-جميع الوظائف الفنية.
٢-جميع الوظائف المكتبية.
٣-جميع الوظائف الحرفية.
٤-جميع وظائف الخدمات.

الاسم: .... الوظيفة: ....

القسم الثاني

بيانات تملأ بمعرفة شاغل الوظيفة
(وتكون إختيارية لشاغلي وظائف الخدمات المعاونة)

اذكر الأعمال المميزة التي قمت بها والنتائج التي تحققت :

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

أذكر جوانب التقدير المادي والمعنوي للأعمال المميزة خلال العام (مكافآت – خطابات شكر – علاوات تشجيعية – الخ..) :

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

توقيع الموظف : .... التاريخ: ....

القسم الثالث

راى الرئيس المباشر

نقاط القوة في أداء الموظف والجوانب التي بحاجة إلى تطوير

نقاط القوة في أداء الموظف :

....

....

الجوانب التي بحاجة إلى تطوير والأنشطة التدريبية المطلوبة

م	الجوانب التي بحاجة إلى التطوير		الأنشطة التدريبية المطلوبة لتحقيق التطوير
١			
٢			
٣			
٤			

توقيع الموظف بعلمه بتعليق الرئيس المباشر: .... التاريخ: ....

الرئيس المباشر:
الاسم: ....
الوظيفة : ....
التوقيع : ....

الرئيس المختص:
الاسم: ....
الوظيفة : ....
التوقيع : ....

القسم الرابع

التقرير الدوري السنوي لتقييم أداء شاغل الوظيفة عن عام ....

الاسم : .... المجموعة الوظيفية: .... الدرجة المالية: ....

عناصر التقييم	المجموعة الوظيفية		تقييم النصف الأول من العام		تقيم النصف الثاني من العام	
	فنية ومكتبات	خدمات وحرفية	الرئيس المباشر	الرئيس المختص	الرئيس المباشر	الرئيس المختص
	النهاية العظمى للدرجات					
أولا: العمل والمهارات						
١- معدل أداء العمل	٢٠	٢٠	–	–	–	–
٢- جودة العمل بالموارد المتاحة	٢٠	٢٠	–	–	–	–
٣- تحمل المسئولية	١٠	١٠	–	–	–	–
المجموع	٥٠	٥٠	–			
ثانيا: المواظبة						
١- الانتظام في المواعيد	١٠	١٥	–	–	–	–
٢- الالتزام بالتعليمات	١٠	٥	–	–	–	–
المجموع	٢٠	٢٠				
ثالثا: السلوك						
١- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.	٥	١٠	–	–	–	–
٢- العلاقة مع الزملاء.	٥	٥	–	–	–	–
المجموع	١٠	١٥				
رابعاً : التدريب						
١- المقدرة على تطوير الذات	٢	٥	–	–	–	–
٢- الاستفادة من التدريب	٤	٥	–	–	–	–
٣- المقدرة على تدريب المرؤوسين	٤	٠	–	–	–	–
المجموع	١٠	١٠				

عناصر التقييم	المجموعة الوظيفية		تقييم النصف الأول من العام		تقيم النصف الثاني من العام		المتوسط السنوي للتقييم	
	فنية ومكتبات	خدمات وحرفية	الرئيس المباشر	الرئيس المختص	الرئيس المباشر	الرئيس المختص	الرئيس المباشر	الرئيس المختص
	النهاية العظمى للدرجات							
خامساً: القدرات الشخصية								
١- المبادرة	٤	٣	–	–	–	–		
٢- الثقة بالنفس والطموح	٢	٢	–	–	–	–		
٣- المقدرة الإشرافية	٤	٠	–	–	–	–		
المجموع	١٠	٥						
المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠						
المجموع الكلي بالحروف	مائة	مائة						

المدير المختص من مستوى الإدارة العليا :

درجة ومرتبة الكفاية: .... الدرجة .... المرتبة: ....

ملاحظات : ....

الاسم .... الوظيفة .... التوقيع ....

قرار لجنة شئون العاملين :

عرض هذا التقرير على اللجنة بجلستها بتاريخ / / وقدرت الكفاية بدرجة .... ومرتبة

.... ورأت اللجنة تعديله بدرجة .... ومرتبة ....

وذلك بسبب : ....

مقرر اللجنة : ....

مسلسل رقم (   )

القسم الخامس

سجل أداء الموظف لذوي الأداء المتميز والضعيف

اسم الموظف : ________ الوظيفة : ________

اسم ووظيفة الرئيس المباشر : ________ اسم ووظيفة الرئيس الأعلى : ________

الأعمال المتميزة والسلوك الإيجابي				الإهمال في العمل والسلوك السلبي			
التاريخ	بيان بالأعمال والسلوك	توقيع الرئيس المباشر	توقيع الرئيس الأعلى	التاريخ	بيان بالأعمال والسلوك	توقيع الرئيس المباشر	توقيع الرئيس الأعلى

ملحوظة :

- يراعى تدوين الأعمال المتميزة أو السلبية في حينها وبحضور الموظف .
- تعرض النماذج المدون بها أعمال بسجل الموظف على الرئيس الأعلى للتوقيع بعلمه بهذه الأعمال .
- يمكن استخدام أكثر من صفحة سجل أداء مع مراعاة كتابة الرقم المسلسل لكل صفحة وإرفاقها بالنموذج .

إرشادات استخدام نظام تقييم أداء العاملين

المجموعة (جـ)

أولاً: إرشادات عامة

١.يتم تطبيق هذا النظام علي جميع شاغلي الوظائف الآتية:

- جميع الوظائف الفنية.
- جميع الوظائف الكتابية.
- جميع الوظائف الحرفية.
- جميع وظائف الخدمات المساعدة.

٢.يحتوي النموذج علي خمسة أقسام:

- **القسم الأول:** بيانات تملأ بمعرفة شئون الأفراد.
- **القسم الثاني:** بيانات تملأ بمعرفة شاغل الوظيفة عن نفسه.
- **القسم الثالث:** رأي الرئيس المباشر.
- **القسم الرابع:** التقرير الدوري السنوي لتقييم أداء شاغل الوظيفة.
- **القسم الخامس:** سجل أداء الموظف (لذوي الأداء المتميز والضعيف).

٣.يتم التقييم مرتان في العام كالتالي:

أ. الفترة من شهر يناير إلي شهر يونيو: يتم تقييمها خلال شهر يوليو من نفس العام.

ب. الفترة من شهر يوليو إلي ديسمبر: يتم تقييمها خلال شهر يناير من العام التالي.

٤.قبل بداية العام تقوم الإدارة العامة لشئون الأفراد (الإدارة العامة للشئون الإدارية والأفراد) باستيفاء البيانات الأساسية للموظف (القسم الأول) وترسل النموذج كاملاً إلي الإدارة المعنية بتقييم أداء الموظف.

٥. يحتفظ الرئيس المباشر بنماذج أداء الموظفين الذين سيقيمهم حيث يقوم بتسجيل أعمالهم المتميزة وسلوكهم الإيجابي وكذا إهمالهم في العمل وسلوكهم السلبي في حينها خلال فترة التقييم بسجلات أداء الموظف (القسم الخامس من النموذج) وتعتبر هذه السجلات المستند الرئيسي لعملية وضع التقرير. كما يراعي توقيع الرئيس الأعلى علي البيانات المدونة بالسجلات مرة كل شهرين.

٦. خلال شهري يونيو وديسمبر من العام تقوم الإدارة العامة لشئون الأفراد (الإدارة العامة للشئون الإدارية والأفراد) باستيفاء بيانات نموذج موقف الموظف وإرساله إلي الإدارة المعنية بتقييم أدائه لإمكانية استرشاد الرئيس المباشر بهذه البيانات عند وضع درجات تقييم كل فترة.

٧. خلال شهر يولية من عام التقييم يقوم الرئيس المباشر بوضع درجات النصف الأول من العام واعتمادها من المدير المختص ثم عمل كشف تفريغ بالدرجات الكلية للموظفين التابعين له وإرساله إلي الإدارة العامة لشئون الأفراد (الإدارة العامة للشئون الإدارية والأفراد) للاحتفاظ به حتى نهاية العام. ويحتفظ الرئيس المباشر بالنموذج كاملاً مع مراعاة إرفاق نموذج موقف الموظف به.

٨. خلال شهر يناير من العام الثاني لعام التقييم يقوم الرئيس المباشر بالآتي:

- وضع درجات النصف الثاني من العام واعتمادها من المدير المختص.
- عقد لقاء مع الموظف وذلك بعد قيام الموظف بملئ بيانات القسم الثاني والخاص بالأعمال المميزة التي أنجزها خلال العام وكذا جوانب التقدير المادي والمعنوي لهذه الأعمال. وتحديد الرئيس المباشر لنقاط القوة في أداء الموظف وكذا جوانبه التي في حاجة إلي التطوير والتوصيات بالأنشطة التدريبية المطلوبة ومناقشتها معه. ثم يقوم الموظف بالتوقيع

بعلمه برأي الرئيس المباشر. ويوقع الرئيس المباشر عليها ويعتمدها من الرئيس الأعلى.

- وضع التقييم النهائي (المتوسط السنوي): وهو عبارة عن متوسط تقييم الفترتين واعتماده من المدير المختص ثم المدير المختص من الإدارة العليا.
- إرسال النماذج كاملة إلي الإدارة العامة لشئون الأفراد (الإدارة العامة للشئون الإدارية والأفراد) حيث تقوم بدورها بمراجعة التقارير تمهيداً لعرضها علي لجنة شئون العاملين المختصة خلال شهر مارس من العام التالي لعام التقييم.

ثانياً : إرشادات ملئ النموذج :

القسم الأول : بيانات من واقع ملف خدمة الموظف تملأ بمعرفة الإدارة العامة لشئون الأفراد (الإدارة العامة للشئون الإدارية والأفراد).

القسم الثاني: بيانات تملأ بمعرفة شاغل الوظيفة عن نفسه في نهاية العام وتتضمن:

- الأعمال المميزة التي أنجزها والنتائج التي تحققت خلال فترة التقييم.
- جوانب التقدير المادي والمعنوي للأعمال المميزة خلال فترة التقييم (مكافآت / خطابات شكر/ علاوات تشجيعية.....الخ) ويقوم الموظف بالتوقيع علي هذه البيانات.
- يكون ملئ بيانات هذا القسم اختيارياً بالنسبة لشاغلي الوظائف الحرفية ويعفي منها شاغلي وظائف الخدمات المعاونة.

القسم الثالث : رأي الرئيس المباشر:

في نهاية العام يتم عقد لقاء

بين الرئيس المباشر والموظف لتحديد ومناقشة نقاط القوة في أداء الموظف وجوانب أدائه التي بحاجة إلي التطوير والتوصية بالأنشطة التدريبية المطلوبة لتحقيق التطوير ثم يوقع عليها الموظف بعلمه ويقوم الرئيس المباشر بالتوقيع عليها واعتمادها من الرئيس الأعلى.

القسم الرابع : التقرير الدوري السنوي لتقييم أداء شاغل الوظيفة:

١. توضع علامة (*) بخانة مجموع الموظف الوظيفية (تخصصية أو فنية وكتابية أو خدمات وحرفية) حسب وظيفته.
٢. تملأ تقديرات النصف الأول من العام خلال شهر يولية من نفس العام وتقديرات النصف الثاني من العام والتقدير النهائي (المتوسط السنوي) خلال شهر يناير من العام التالي مع مراعاة الاسترشاد بسجل أداء الموظف ونموذج موقفه عند وضع التقديرات وتكتب الدرجات بالأرقام والحروف.
٣. يقوم الرئيس المباشر بإعداد التقرير والتوقيع عليه ثم يوقع عليه المدير المختص ويعتمد من المدير المختص من مستوي الإدارة العليا.

القسم الخامس : سجل أداء الموظف :

يقوم الرئيس المباشر بتدوين أي أعمال متميزة وسلوك إيجابي أو أي إهمال في العمل وسلوك سلبي للموظف في حينها بالسجل وبحضور الموظف والتوقيع عليها واعتمادها من الرئيس الأعلى.

ملحوظة:

يمكن استخدام أكثر من صفحة سجل أداء مع مراعاة كتابة الرقم المسلسل لكل صفحة من صفحات السجل وإرفاقها بالنموذج.

مكافأة الأداء المتميز

الاعتراف بالجدارة هي أداة إدارية ناجحة وبمقتضاها يتم إرسال رسالة للموظف بالتعبير عن اعتراف الشركة بالأداء المتميز للموظف. وهي بذلك تخدم في تحفيز الموظفين عن الأداء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين الروح المعنوية والإنتاجية ونظم الاعتراف بالجدارة بأنواعها المختلفة منتشرة الآن بين المنظمات سواءاً في القطاع العام أو الخاص.

ويمكن للشركة تقديم حوافز للاعتراف بالموظفين ذوي الأداء المتميز.

وتشمل هذه الحوافز منح شهادة تقدير ذات برواز تعلق بمكاتبهم مصحوبة بمكافأة مالية مناسبة أو ترقيات الجدارة . (ترقيات استثنائية تتم خلاف الترقيات العادية).

مكافآت الجدارة

إذا اعتبرت أن مستوي الأداء للموظف في الوحدة التي تشرف عليها، الذي حصل علي " مرتبة ممتاز" علي الأقل مرة واحدة لجودة وكمية العمل الذي يقوم به لفاعلية الإدارة أكثر جدارة، لأنه قد قام بالوفاء بأحد أو أكثر من المعايير التالية:

- إنجاز العمل بتصور فائق، من حيث الجودة والفائدة، وفاق التوقعات المعتادة.
- حقق إنتاجية متميزة.
- ساهم في تخفيض التكاليف أو تحسين كفاءة التشغيل.
- أدي خدمات ممتازة أدت إلي زيادة القيمة المضافة للشركة.
- قام بتطوير مهارات إضافية للعمل، أو حصل علي مؤهلات إضافية مفيدة للشركة.

عليك أن تناقش هذه الحالة في اجتماع مراجعة الشركة أو الإدارة لتقرير التوصيات لمنح شهادة أداء متميز للموظف (على هيئة شهادة تقدير أو ثناء يصف باختصار إنجازات الموظف) وتقديم توصيتك مع نسخة من تقرير تقييم الأداء لرفعها إلي رئيس الشركة.

- مكافآت الجدارة يمكن منحها كذلك لفريق العمل في أمر هام من أعمال الشركة والاعتراف بفريق العمل ربما يستخدم في المساعدة لتحفيز روح الانتماء الداخلية للشركة. وأي عضو من أعضاء الفريق يوفي عمله المعايير السابقة يمكن أن يمنح مكافأة الجدارة للفريق. وفريق العمل يمكن أن تكون داخل وحدة العمل أو من أقسام مختلفة أو إدارات مختلفة من نفس الشركة.

ولابد أن تكون حريصاً في ألا يزيد مجموع مكافآت الجدارة سواء للأشخاص مستقلين أو كأعضاء من فرق عن ٥٪ من مجموع العاملين في المجموعات الوظيفية.

ملحوظة : هذا اقتراح يتم الأخذ به في كثير من الشركات المماثلة في الخارج.

ترقيات الجدارة

إذا قمت بالتعرف علي موظف فريد تنطبق عليه المعايير التالية:-

إذا كانت مدة خدمته في وظيفة معينة قد زادت (علي الأقل عن خمس سنوات) وهذا الموظف كان قد حصل علي مرتبة ممتاز مرة واحدة علي الأقل ولم يتم ترقيته لأسباب خارجة عن إرادته لسنوات طويلة بالرغم من أدائه القوي.

فيمكنك مناقشة ترشيحه للترقية بالجدارة عند مراجعة تقييم الأداء بالشركة أو الإدارة . ويجب أن تقدم توصيتك مع نسخة من تقرير الموظف وذلك لرئيس

قطاعات الشركة المختص، والذي سيقوم بدوره بإعداد توصية لرئيس الشركة لأخذه في الاعتبار عند اجتماع مجلس إدارة الشركة.

ومع ذلك يجب أن تضع في اعتبارك أن عدد من سيتم أخذهم في الاعتبار لترقية الجدارة للشركة يجب ألا يزيد عن ٥٪ عن الدرجات الموجودة في كل مستوي وبأخذ ذلك في الاعتبار فمن غير المحتمل ترقية أكثر من ٥ ترقيات في السنة لكل المجموعات الوظيفية المهنية أو الخدمات العامة للشركة ككل.

كيف تعالج المواقف التي تحتاج إلي تطوير الأداء من الحاصلين علي مرتبة أداء غير مرضي

من المهم لك كمدير، وللموظف، وللشركة التعرف علي الموظف الذي يحتاج أداؤه للتطوير وأن يعطي الفرد وسائل الاهتمام بالأداء، وتصحيحه إذا تطلب الأمر ذلك.

وهذه الحالات حساسة ، وتحتاج لمعالجة كاملة وبأمانة.

وننصحك باتخاذ الخطوات التالية:-

عليك بإخبار الموظف بالعيوب الموجودة في أدائه كلما لاحظتها خلال العام. لا تنتظر لنهاية فترة مراجعة الأداء . فالموظف الذي يحتاج أدائه الكلي إلي التطوير لا يمكن أن يفاجأ بذلك عند جلسة مراجعة الأداء. فيجب أن توافيه خلال العام بهذه الملاحظات مع التغذية العكسية التصحيحية ، والنصح والتوجيه بشكل منتظم.

وفي تقييمك للأداء ، تعرف علي الجوانب الغالبة عن عيوب الأداء والجوانب التي تحتاج إلي تطوير، أعطي أمثلة محددة للمواقف التي تلاحظ فيها قصور في الأداء ، مع الأخذ في الاعتبار أي توضيح من الموظف عن المشاكل التي يواجهها في الأداء.

حدد المجالات والطرق التي تؤدي إلي تطوير الأداء وضع أهدافا للتطوير يمكن تقييمها في السنة القادمة. ويجب أن يفهم الموظفون مشاكل الأداء التي يراها الرئيس في أدائهم إذا وجدت وذلك لمعرفة كيف سيتم تحسين الأداء في المستقبل.

عند جلسة تخطيط العمل ومراجعة الأداء، يكون هدفك هو الوصول إلي فهم العيوب في الأداء ويمكن تحديده بعناية. ومن المهم الوصول إلي اتفاق متبادل، كلما أمكن عن المشاكل قبل مناقشة الحلول الممكنة. وربما ترغب في دعوة الموظف لتقديم الاقتراحات عن كيفية تطوير الأداء.

وحينما تتعرف علي القصور في الأداء ، راجع مع الموظف احتياجاته التدريبية واحتياجه لإعادة التكليف بالمهام.

راجع هذه الحالة عند مراجعة تقييم الأداء في الشركة ككل ضمن جميع الحالات من الموظفين الحاصلين علي مرتبة كفاية " غير مرضي" التي يلزم مراجعتها خلال اجتماع مراجعة الأداء علي مستوي الشركة.

بعد اجتماع مراجعة الأداء علي مستوي الشركة، تأكد من أن مقاييس التطوير التي تم مناقشتها مع الموظفين خلال جلسة مناقشة تخطيط العمل ومراجعة الأداء، والتي ربما تحتوي المشاركة في التدريب، أو إعادة التكليف بواجبات أخري، أو لمساعدته لتطوير أدائه حتى مستوي الأداء المتوقع يتم تجميعها وإرفاقها مع مذكرة مكتوبة مع تقرير تقييم الأداء.

بعد إتمام عملية مراجعة الأداء. ضع خطة لعقد عدة جلسات دورية لمناقشة التقدم الذي حدث عن اقتراحات التطوير للعام القادم – المشرفون (أو الرؤساء المباشرين) مطالبون بعقد جلسة مراجعة الأداء لنصف العام للموظفين الحاصلين علي مرتبة " غير مرضي" في تقييم الأداء.

وكما تم توضيحه سابقاً (فإن منح علاوة سنوية) ، يكون فقط للموظفين الذين يحصلون علي مرتبة كفاية لا تقل عن " مرضي بدرجة كافية " عن جودة وكمية عملهم ، وفاعليتهم القيادية ككل.

أما في حالة الموظفين الذين حصلوا علي مرتبة " غير مرضي" علي الأقل وتم اعتماد هذا التقرير فتطبق لائحة العاملين المعتمدة من الشركة بهذا الخصوص.

الخلاصة

يجب أن يستخدم هذا الدليل الخاص باتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط الهيكل التنظيمي والموارد البشرية ، لاستثارة فكر متخذي القرار في المنظمة من مسئولي الموارد البشرية وذلك لربط الخطة الاستراتيجية للمنظمة ، الخطة التنظيمية لها ، وخطة الموارد البشرية بها . وإذا استخدم هذا الدليل بطريقة صحيحة فسيساعد مديري الموارد البشرية للتعرف على الطرق المحددة التي توضح أن ممارسات الموارد البشرية يمكن أن تقوم بدور رئيسي في تنفيذ استراتيجية المنظمة . ومع ذلك ، فيجب استخدام هذا الدليل بحرص شديد ، وذلك بمراعاة أن لكل منظمة ظروفها الخاصة ، والتي ربما لا يفيدها هذا الدليل والمصمم للمنظمات ذات الظروف الطبيعية .

ولعل المثال التطبيقي الوارد في الفصل الرابع من هذا الكتاب يوضح أهمية استخدام الخطوات الواردة في الدليل العملي لتخطيط أنشطة الموارد البشرية ، وذلك لتصميم نظام جديد لتقييم الأداء يساعد الشركة المذكورة في المثال على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق العدالة والرضا الوظيفي للعاملين.

المراجع

قائمة المراجع العربية

١- محمد جمال خيري ، تكنولوجيا إدارة وتنمية الموارد البشرية ، ورقة مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ٢٠٠٢.

٢- السلمي ، علي ، (١٩٩٨) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر.

٣- خطاب ، عايدة سيد ، (٢٠٠١) ، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار الفكر العربي.

٤- خطاب ، عايدة سيد ، عوامل تحقيق الفاعلية في أداء فرق العمل بالمنظمات ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٢.

٥- رضا السيد ، الإدارة على المكشوف كأداة لتطوير أداء العاملين والإدارة ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٢.

٦- إبراهيم عبد الفتاح ، تطوير القوى البشرية ودورها المحوري في تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وامتياز الأداء ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٢.

٧- بسيوني البرادعي ، نظام جديد لإعداد البرامج التدريبية من خلال إعداد بروفيل شامل للوظيفة ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٢.

٨- السيد عليوة ، المشاركة السياسية والتعليم المدني للشباب ، مركز القرار للاستشارات ، القاهرة ، ٢٠٠١.

٩- فيصل الدحلة ، تكنولوجيا الأداء البشرى (مدخل لتحقيق استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية أدائها) ، ورقة علم مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثالث عشر للتدريب والتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٢.

قائمة المراجع الأجنبية

1- John S. Oakland, " Statical Process Control" 4th Edition, Butterworth Heineman, Oxford, UK, 2000.
2- Jehan Kafafi, " The HRM Challenge of the Millennium: Building Employee Commitment in the Globalization Era " Paper Presented in the 13th International Arab Conference for Training and Management Development ", Cairo, 2002.
3- The " Quality Progress", ASQ Monthly Quality magazine, July 2002 issue.
4- Kouvaris, Catherine, " Outsourcing Human Resources: Improves Productivity, Reduces Risks" E-net News. Spring, 1999.
5- Sulimani, Tarik, " The Partnership Between Total Quality Management and Human Resources: A New Ingredient for Success" 30th . IFTDO International Conference and Exhibition, Brazil, April 2001.
6- Anthony, Twigger, "The Future of HRD A Global Perspective" 13th International Arab Conference for Training and Management Development, Cairo, 2002.



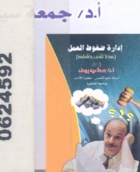


ت : 385 تاريخ استلام : 11/9/2007



صدر للناشر أيضا

تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد .	د/ السيد عليوة
تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين .	د/ السيد عليوة
تنمية مهارات مديري الإدارات .	د/ السيد عليوة
تنمية مهارات مسئولي التدريب .	ت/ عبد الحكم الخزامى
تنمية مهارات مسئولي عقد المؤتمرات وورش العمل .	ت/ عبد الحكم الخزامى
تنمية المهارات الإشرافية على المشاريع الهندسية .	د/ السيد عليوة
تنمية مهارات إعداد المكاتبات والمذكرات والتقارير .	د/ سمير الهجرسى
تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة .	د/ سمير الهجرسى
تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون .	د/ السيد عليوة
تنمية المهارات الإشرافية .	د/ السيد عليوة
تنمية مهارات رؤساء الأقسام .	د/ السيد عليوة
تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي.	د/ مدحت أبو النصر
إدارة الأزمات في المستشفيات .	د/ السيد عليوة
إدارة الجودة الشاملة في مشروعات التشييد .	د/ عبد الفتاح سليمان
تحديد الاحتياجات التدريبية .	د/ السيد عليوة
مهارات إدارة و تنظيم الوقت.	د/ بسيوني البرادعي
إدارة ضغوط العمل.	أ.د/ جمعة سيد يوسف














الناشر

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

الإدارة : ١٢ شارع حسين كامل سليم (غرب مطار الماظة) - الماظة - القاهرة

ص.ب. : ٥٦٦٢ ٠ هليوبوليس غرب   رمز بريدى : ١١٧٧١ - القاهرة

تليفون : ٤١٧٢٧٤٩ - ٠٠٢٠٢ (٣خطوط)   فاكس : ٤١٧٢٧٤٩ - ٠٠٢٠٢

الفجر جرافيك ٠١٠٠٦١٢١٥٦